

# **Unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen**

*Ein ressourcenbasierter Ansatz für Cross Cluster.*



**vom Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
der Technischen Universität Darmstadt**

zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor rerum politicarum

(Dr. rer. pol.)

## **Dissertation**

vorgelegt von

Ingo Däberitz, Diplom-Wirtschaftsingenieur

geboren am 23. Juli 1978 in Soest, Deutschland

Erstgutachter: Prof. Dr. rer. pol. Markus Focke

Zweitgutachter: Prof. Dr. rer. oec. Alexander Kock

Tag der Einreichung: 31. Januar 2019

Tag der mündlichen Prüfung: 21. August 2019

Darmstadt 2019

Däberitz, Ingo: Unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen. Ein ressourcenbasierter Ansatz für Cross Cluster.

Darmstadt, Technische Universität Darmstadt,

Jahr der Veröffentlichung der Dissertation auf TUpriints: 2019

Tag der mündlichen Prüfung: 21.08.2019

Nutzungsrechte gemäß UrhG

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Forschungsziel .....	4
1.2.1 Ableitung Forschungsleitfragen .....	5
1.2.2 Forschungsfrage.....	7
1.3 Theoretischer Bezugsrahmen .....	9
1.4 Aufbau der Forschungsbetrachtung.....	15
<b>2 Kooperation als effektive Strategie .....</b>	<b>19</b>
2.1 Kooperationen im Kontext der Management- und Organisationsforschung.....	19
2.2 Make / Buy / Cooperate Entscheidung - Chancen und Risiken von Kooperationen .....	29
2.3 Merkmale und Differenzierung funktionaler Kooperationen.....	37
2.3.1 F&E Kooperationen.....	38
2.3.2 Produktionskooperationen .....	40
2.3.3 Supply Chain Management Kooperationen.....	41
2.3.4 Beschaffungskooperationen.....	43
2.3.5 Marketing- und Vertriebskooperationen .....	44
2.3.6 Human Resources Kooperationen .....	46
2.4 Merkmale und Differenzierung von Kooperationstypen.....	47
2.4.1 Strategische Allianz .....	48
2.4.2 Joint Venture.....	50
2.4.3 Virtuelles Unternehmen.....	51
2.4.4 Cluster.....	53
2.5 Strategien und Wettbewerbsvorteile von Unternehmen und in Kooperationen .....	57
2.5.1 Strategisches Management in dynamischem Umfeld.....	57
2.5.2 Wettbewerbsvorteile und Strategien.....	59
2.5.3 Einbettung von Kooperationen in die Unternehmensstrategie .....	62

2.6	Besonderheit Kooperatives Umfeld – Effektive Überwindung der Barrieren von Kooperationen.....	66
2.6.1	Cross Cluster als Koordinationsform .....	67
2.6.2	Überwindung der Barrieren von Kooperationen durch Aktivitäten in einem kooperativen Umfeld.....	75
2.6.3	Cross Cluster und ihre Bedeutung im Kontext der Unternehmensperformance .....	79
<b>3</b>	<b>Strategische Bedeutung von Ressourcen .....</b>	<b>83</b>
3.1	Grundlagen der Ressourcenbasierten Forschung .....	84
3.1.1	Resource-based View – Einordnung und Abgrenzung .....	84
3.1.2	Resource-based View – Ressourcen .....	87
3.1.3	Resource-based View – Wettbewerbspotenzial .....	91
3.1.4	Resource-based View – Kritische Anmerkungen .....	98
3.2	Erweiterungen der Ressourcenbasierten Forschung .....	99
3.2.1	Resource Dependency View .....	99
3.2.2	Knowledge-based View .....	101
3.2.3	Competence-based View.....	106
3.2.4	Relational View.....	113
3.3	Effizienz und Wettbewerbsvorteile von Unternehmen und in Kooperationen .....	120
3.3.1	Erfolgspotenziale durch Effizienz.....	120
3.3.2	Effizienz in Unternehmen .....	122
3.3.3	Effizienz in Cross Clustern im Kontext der Unternehmensperformance....	123
3.4	Besonderheiten Kooperatives Umfeld – Effiziente Überwindung der Barrieren von Ressourcen in Kooperationen .....	126
3.4.1	Der Ressourcenmanager.....	127
3.4.2	Der beidseitige Ressourcen-Überlassungsprozess .....	135
3.4.3	Die Relational Resource und ihre Bedeutung im Kontext der Unternehmensperformance .....	144
<b>4</b>	<b>Performance-Potenzial für Unternehmen durch Cross Cluster .....</b>	<b>151</b>
4.1	Ableitung der Forschungsdimensionen und Theorieerweiterung durch den Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster.....	152

4.1.1	Perspektiven und Dimensionen für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster .....	152
4.1.2	Untersuchungskriterien für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster .....	158
4.1.3	Erweiterung der ressourcenbasierten Forschung durch den Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster.....	164
4.2	Modell zur Beschreibung von unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteilen durch Cross Cluster .....	166
4.2.1	Konfigurationsansatz als Forschungsansatz und Cross Cluster im Kontext des Konfigurationsansatzes .....	166
4.2.2	Entwicklung eines Erklärungsmodells für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster .....	170
4.2.3	Ableitung von Hypothesen zum Erklärungsmodell für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster.....	187
4.3	Empirische Untersuchung des Modells zur Erklärung von unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteilen durch Cross Cluster .....	192
4.3.1	Forschungsdesign .....	192
4.3.1.1	Die Fallstudie als Forschungsmethode und ihre Eignung .....	193
4.3.1.2	Auswahl der Fallstudien im Kontext des kooperativen Umfelds .....	195
4.3.1.3	Vorgehensweise bei der Datenerhebung, -erfassung und -analyse und Gütekriterien der Fallstudien .....	199
4.3.2	Fallstudien Cross Cluster Initiativen .....	203
4.3.2.1	Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie – Fall 1 ....	204
4.3.2.2	Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software – Fall 2.....	210
4.3.2.3	Cross Cluster Automatisierungstechnik und Chemie & Pharma – Fall 3 ...	216
4.3.2.4	Cross Cluster Medizintechnik und Informations- und Kommunikationstechnik – Fall 4 .....	218
4.3.2.5	Cross Cluster Optische Technologien und Photonik – Fall 5.....	219
4.3.2.6	Triangulation der Fälle und Untersuchung der Hypothesen des Erklärungsmodells .....	220
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>249</b>
5.1	Zusammenfassung .....	249
5.2	Implikationen für die Forschung .....	249

5.3	Ableitung praktischer Handlungsempfehlungen.....	251
5.4	Kritische Reflektion und Forschungsperspektiven .....	252
<b>6</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>254</b>
6.1	Interviewleitfaden .....	254
6.2	Dokumentation der Fallstudien.....	259
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>289</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ebenen des Planungssystems eines Unternehmens – Fokus funktionale Strategien .....	10
Abbildung 2: Wettbewerb DURCH Kooperation – Zusammenführung von RBV und RV .....	13
Abbildung 3: Ressourcenerlangung für eine unternehmensspezifische Strategie durch Cross Cluster .....	15
Abbildung 4: Aufbau der Arbeit.....	18
Abbildung 5: Kooperation in Abgrenzung zu Markt und Hierarchie.....	28
Abbildung 6: Resource-conduct-performance Paradigma .....	64
Abbildung 7: Ressourceneinbringung in einer redistributiven Kooperation.....	68
Abbildung 8: Ressourcentransfer in einer reziproken Kooperation .....	69
Abbildung 9: Typologisierung von Kooperationen und Einordnung von Cross Cluster .....	70
Abbildung 10: Beispiel eines Cross Clusters .....	73
Abbildung 11: Typologisierung von Cross Clustern.....	74
Abbildung 12: Conduct und Performance durch Cross Cluster .....	82
Abbildung 13: Prämissen des Resource-based View für nachhaltige Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittliche Renten .....	92
Abbildung 14: Re-Definition von Grants Bezugsrahmen und Bezug zum resource-conduct-performance Paradigma .....	109
Abbildung 15: Zusammenhang von Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen sowie Fähigkeiten und Dynamischen Fähigkeiten .....	113
Abbildung 16: Alternative Unternehmensstrategien nach Branchen durch eigene und mit Einbezug fremder Ressourcen auf funktionaler Ebene .....	130
Abbildung 17: Pooling und Bundling von eigenen und fremden Ressourcen .....	131
Abbildung 18: Multidimensionalität des Handlungsspielraums eines Ressourcenmanagers.....	134
Abbildung 19: Strukturen und Cross Cluster .....	136
Abbildung 20: Strukturen 1. bis n. Ordnung in Netzwerken.....	138
Abbildung 21: Ressourcenüberlassung und stakeholder .....	143
Abbildung 22: CEDE – der Ressourcenüberlassungsprozess .....	144
Abbildung 23: Einordnung der relational resources in die Typologisierung der Cross Cluster .....	147

Abbildung 24: Schema der Distanzmessung zur Bewertung der relational resource und des Kooperationspartners für die Ressourcenüberlassung .....	148
Abbildung 25: Effektivität und Effizienz durch Cross Cluster im resource-conduct- performance Paradigma.....	150
Abbildung 26: Differenzierung der Perspektiven für Kooperationen.....	154
Abbildung 27: Differenzierung der Perspektiven für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster .....	156
Abbildung 28: Forschungsdimensionen für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster .....	158
Abbildung 29: Erweiterung des Ressourcenpools durch Cross Cluster .....	165
Abbildung 30: Mediation und Moderation .....	169
Abbildung 31: Cross Cluster und CEDE1 und CEDE2 .....	172
Abbildung 32: Zulässige Kooperationspartnerschaften für die Ressourcenüberlassung im Cross Cluster .....	173
Abbildung 33: CEDE1 Fall 1 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung direkte Konkurrenz zu gebendem Unternehmen ....	175
Abbildung 34: CEDE1 Fall 2 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung zur Konkurrenz von Kooperationspartner im Cluster X.....	176
Abbildung 35: CEDE1 Fall 3 - Unternehmen aus Cluster X wird durch Ressourcenüberlassung und anschließender Weitergabe zur Konkurrenz vom gebenden Unternehmen .....	177
Abbildung 36: CEDE1 Fall 4 - Geschäftsbeziehung zwischen gebendem Unternehmen und Cluster X ist durch Ressourcenüberlassung gefährdet .....	178
Abbildung 37: CEDE2 Fall 5 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung zur Konkurrenz von Unternehmen aus Cluster Y...	179
Abbildung 38: CEDE2 Fall 6 - Unternehmen aus Cluster Y beansprucht Ressourcennutzung für sich.....	180
Abbildung 39: CEDE2 Fall 7 - Unternehmen aus Cluster X wird durch Ressourcenüberlassung und anschließender Weitergabe zur Konkurrenz von Unternehmen aus Cluster Y.....	181
Abbildung 40: CEDE2 Fall 8 - Geschäftsbeziehung zwischen Cluster Y und Cluster X ist durch Ressourcenüberlassung gefährdet.....	182
Abbildung 41: CEDE2 Fall 9 - Ressource ist nicht aus Verbund des Clusters Y trennbar ...	183



Abbildung 42: Erklärungsmodell für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster .....	186
Abbildung 43: Bezugsrahmen zur Auswahl der Fallstudien (Beispielhafte Darstellung) .....	198
Abbildung 44: Darstellung der clusterübergreifenden Zusammenarbeit .....	210
Abbildung 45: Ressourcenüberlassung vor dem Hintergrund des Cross Clusters von Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie .....	222
Abbildung 46: Ressourcenüberlassung vor dem Hintergrund des Cross Clusters von Automatisierungstechnik und Software .....	230
Abbildung 47: Erweiterung der Strategieoptionen durch relational resources.....	236

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen von Cluster.....	54
Tabelle 2: Definitionen von Ressourcen.....	89
Tabelle 3: Definitionen von Kompetenzen .....	108
Tabelle 4: Definitionen von Fähigkeiten .....	109
Tabelle 5: Definitionen von Kernkompetenzen .....	111
Tabelle 6: Definitionen von Dynamischen Fähigkeiten .....	112
Tabelle 7: Dimensionen und Merkmale der Forschung – Unit of analysis & Rent.....	160
Tabelle 8: Dimensionen und Merkmale der Forschung – Origin of resource & Process .....	162
Tabelle 9: Dimensionen und Merkmale der Forschung – Pooling & Involvement.....	164
Tabelle 10: Hypothesen des Erklärungsmodells für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster .....	191
Tabelle 11: Interviews und Bezug zu Hypothesen.....	201

## **Abkürzungsverzeichnis**

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CBV	Competence-based View
CEDE	Complementarity, Expertise, Desire, Employment
HUB	Hauptumschlagsbasis
HR	Human Resources
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IPO	International purchasing office
IT	Informationstechnik
KBV	Knowledge-based View
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MBV	Market-based View
OEM	Original Equipment Manufacturer
OPC	Open Platform Communications
QR	Quick response
RBV	Resource-based View
RDV	Resource Dependency View
RFID	Radio frequency identification
RV	Relational View
SCM	Supply Chain Management
SPS	Speicherprogrammierbare Steuerung



# 1 Einleitung

*To think out of the box* ist aktuell einer der beliebtesten Sätze, um Organisationseinheiten und deren Mitgliedern den Spiegel vorzuhalten. Es gilt einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Jedes Team, jede Abteilung, jeder Bereich und letztlich jedes Unternehmen hat und ist eine Box. Es ist das System Unternehmen, das dem Unternehmen Grenzen gibt, aber gleichzeitig auch Schnittstellen aus dem System heraus zu anderen Unternehmen.<sup>1</sup> Wer allerdings außerhalb seiner Box denken will, muss erstmal das System und seine unterschiedlichen Facetten verstehen. Das System beinhaltet spezifische Abläufe und stellt zugleich Rand- und Rahmenbedingungen dar. Diese gilt es zu durchbrechen, um kontinuierlich oder disruptiv neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und sich strategisch zu differenzieren.<sup>2</sup> Es ist die Innovation, die Unternehmen antreibt.<sup>3</sup> Innovationen am Produkt, an der Dienstleistung, Innovationen der Prozesse eines Unternehmens oder auch Innovationen am System Unternehmen selbst.<sup>4</sup> Letzteres zielt darauf ab, die Grenzen eines Unternehmens zu verschieben, um neue, unerschlossene Potenziale zu generieren und zu erschließen.<sup>5</sup>

## 1.1 Problemstellung

*Make, Buy or Cooperate* ist in den letzten Jahrzehnten immer eine zentrale Frage des Managements von Unternehmen gewesen.<sup>6</sup> Sei es in tagesaktuellen Themen, ob Aufgaben selbst erledigt oder externe Dienstleister beauftragt werden, um spezielle Tätigkeiten für das Unternehmen auszuführen, oder sei es in mittel- bis langfristig angelegten Entscheidungen, ob Komponenten für die eigene Fertigung statt in Eigenfertigung extern beschafft werden, oder ob Innovationsvorhaben aus der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zielgerichtet in Autonomie umgesetzt werden können, oder ob es nicht effizienter ist, durch eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen schneller zum angestrebten Ziel zu gelangen.<sup>7</sup>

Jeder Manager stellt sich rational die Frage, wie kann ich meinen Gewinn maximieren.<sup>8</sup> Dabei spielt der Weg dahin eine zentrale Rolle. In einer ganzheitlichen Betrachtung sind bspw. neben der Positionierung am Markt die Ausstattung an notwendigen und zugleich nutzenstiftenden, d.h. wertvollen **Ressourcen** von hoher Bedeutung. Dies sind z.B. fähige Mitarbeiter als

---

<sup>1</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2015), S. 33 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Wolf/Bergscheider/Paul/Zipse (2019), S. 10.

<sup>3</sup> Vgl. Mes (2011), S. 11 ff. und Wolf et al. (2019), S. 51.

<sup>4</sup> Vgl. Göpfert (2019), S. 142 f.

<sup>5</sup> Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 252 ff.

<sup>6</sup> Vgl. hier und im Folgenden Irle (2011), S. VII, S. 8 f. und S. 13 f., Baines/Kay/Adesola/Higson (2005), S. 180, Mikus (1998), S. 24 und Männel (1981), S. 324.

<sup>7</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2015), S. 21 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Becker/Ulrich/Stradtman (2018), S. 53 und Wildner (2017), S. 37.

Know-how Träger für Innovationen, finanzielle Mittel zur Realisierung von Planungen oder ein entsprechend ausgestatteter Maschinen- und Anlagenpark zur Sicherstellung einer kosteneffizienten, hochqualitativen und termingerechten Produktion.<sup>9</sup> Ebenso können Reputation und der Markenname wertvolle Ressourcen sein. Selbst Geschäftskontakte erweisen sich als wertvolle Ressource, insbesondere wenn sie Vorhaben beschleunigen oder Zugang zu unerschlossenem Potenzial ermöglichen.

In allen Fällen stellt sich die Frage nach der Erzeugung von nachhaltigen **Wettbewerbsvorteilen**, um langfristig Erfolg am Markt zu haben.<sup>10</sup> Ein Unternehmen benötigt hierzu die Fähigkeit, Ressourcen zu einem am Markt einsatzfähigen und von der Konkurrenz sich abhebenden Ressourcenbündel strategisch zu verbinden.<sup>11</sup> Erfolgt dies - auch unter ständiger Erneuerung - dauerhaft, lässt sich damit die **Strategische Planung** eines Unternehmens umsetzen und der maximale Gewinn in Form einer **Unternehmensrente** nachhaltig abschöpfen.<sup>12</sup>

Wenn aber die **Ressourcenausstattung** des Unternehmens nicht vollständig ist, um die Strategische Planung umzusetzen, bietet sich dem Manager eine auf den ersten Blick Fülle an Möglichkeiten, um seine Ressourcenausstattung um die fehlenden, aber notwendigen Ressourcen zu erweitern. Eine grundlegende Möglichkeit besteht für das Unternehmen darin, erforderliches Know-how zu erlernen oder Maschinen selbst zu konstruieren und zu bauen (*Make*).<sup>13</sup> Allerdings kann sich dies als sehr kosten- und zeitintensiv erweisen und damit nicht effizient. Eine weitere Möglichkeit besteht im Zukauf von Produkten und Dienstleistungen, um die angestrebten Ziele schneller zu erreichen (*Buy*). Das setzt allerdings zum Teil erhebliche finanzielle Mittel voraus und birgt zudem die Gefahr von Fehlinvestitionen und Abhängigkeiten. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, fremde Ressourcen, d.h. Ressourcen, die zum Eigentum von anderen Unternehmen gehören, zu nutzen (*Cooperate*).

Vor dem Hintergrund von **Kooperationen** lassen sich abhängig von formalen Ausgestaltungen und diversen Mechanismen unterschiedliche Effekte für das Unternehmen erzeugen, so dass das Unternehmen zusammen mit seinen Kooperationspartnern durch Bündelung von Ressourcen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzeugt.<sup>14</sup> In diesen Kooperationen stehen die gemeinsame Aktivität und die gemeinsame strategische Absicht im Vordergrund.<sup>15</sup> Ge-

---

<sup>9</sup> Vgl. hier und im Folgenden Wildner (2017), S. 83 f.

<sup>10</sup> Vgl. Becker/Ulrich/Stradtman (2018), S. 34 und S. 37.

<sup>11</sup> Vgl. Barney (1991), S. 99 ff. und Gummerus (2013), S. 23.

<sup>12</sup> Vgl. Bea/Haas (2017), S. 55.

<sup>13</sup> Vgl. hier und im Folgenden Fill/Visser (2000), S. 43, Gassner (2013), S. 71 ff., Keuper/Röder/Korsukéwitz (2010), S. 194 ff. und Sydow/Möllering (2015), S. 34 ff.

<sup>14</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dyer/Singh (1998), S. 660 ff., Pearce/Doh (2005), S. 32 und Keuper/Röder/Korsukéwitz (2010), S. 195 f.

<sup>15</sup> Vgl. Becker/Ulrich/Botzkowski/Fibitz/Stradtman (2018), S. 10 f. und S. 34 f.

wöhnlich wird der Gewinn entsprechend nach im Vorfeld der Kooperation getroffenen Regelungen auf die Kooperationspartner aufgeteilt.

Kooperationen stellen somit eine Möglichkeit dar, effizient Wettbewerbsvorteile zu erzeugen. Dennoch löst es aber nicht das ursprüngliche Problem des Managers, da er in einer Kooperation nicht mehr rein für sein Unternehmen, sondern zusammen mit seinen Kooperationspartnern den Gewinn maximiert hat. Daher ist es von großer Bedeutung, weitere Möglichkeiten zu erforschen, wie der Zugang zu fremden Ressourcen genutzt werden kann und der **Gewinn** ausschließlich für das eigene Unternehmen erzielt wird.

Zugleich stellt sich hier die Frage nach einem **Ressourcenmanager** im Unternehmen. Kooperationstätigkeiten nehmen weiterhin sehr stark zu, alle Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Größe beteiligen sich an Kooperationen. Daher muss die Frage nach einer strategischen, effizienten Identifizierung und Auswahl von Ressourcen und geeigneten Kooperationspartnern sowie der Nutzung der fremden Ressourcen aufgeworfen werden.

Darüber hinaus ist zu klären, welche **Voraussetzungen** und **Mechanismen** sowie **Barrieren** in diesem Kontext zwischen den beteiligten Kooperationspartnern bestehen. Welche Auswirkungen kann es darüber hinaus an den Schnittstellen eines Unternehmens im Kooperationsverbund haben. Wie müssen diese Unternehmen an den Schnittstellen eventuell in die Betrachtung und in die Entscheidungsfindung der Kooperationspartner mit eingebunden werden. Schließlich stellt sich die Frage, ob es neben den bekannten, klassischen **Kooperationsformen** und ihrer Ausgestaltung weitere gibt, die einen Zugang zu fremden Ressourcen speziell für eine unternehmensspezifische Strategie und damit eine Gewinnmaximierung des einzelnen Unternehmens ermöglichen.

Eine aktuelle Entwicklung auf dem Gebiet der Kooperationen weisen die **Cross Cluster** Initiativen auf.<sup>16</sup> Bei Cross Clustern geht das darum, **kooperationsübergreifend** die Möglichkeiten der Ressourcennutzung zu erweitern. Derartige Kooperationen verbinden Cluster unterschiedlicher **Branchen** wie bspw. die Automobilindustrie mit der Chemieindustrie (*cross industry*) und können zusätzlich unterschiedliche **funktionale Strategien** wie bspw. F&E und Produktion berücksichtigen (*cross functional*).

In dieser Arbeit werden zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen die kooperationsübergreifenden Ansätze der Cross Cluster und der Zugang zu fremden Ressourcen für eine unternehmensspezifische Strategie verbunden, um ein ungenutztes Potenzial für Unternehmen zu erklären.

---

<sup>16</sup> Vgl. hier und im Folgenden Hauser (2017a), S. 16 f.

## 1.2 Forschungsziel

Die Relevanz der Untersuchung ergibt sich vorrangig aus der Forschungslücke, dass die bestehenden ressourcenbasierten Forschungsansätze (hier speziell *Resource-based View*, *Relational View*, *Learning Approaches* und *Extensions des Resource-based View*) zwar die Bedeutung der strategischen Ressourcen als Unternehmensausstattung zur Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen erkannt, aber nicht alle Möglichkeiten beschrieben haben: Im Speziellen kann anhand des kooperativen Umfelds<sup>17</sup> gezeigt werden, wie eine unternehmensspezifische Strategie unter Einbindung fremder Ressourcen umgesetzt werden kann und die Rente rein für das Unternehmen und nicht für eine Kooperation anfällt.<sup>18</sup>

Die Arbeit ist hypothesenbildend und explanativ angelegt. Das Ziel der Arbeit ist ein Erklärungsmodell, welches sowohl den theoretischen als auch praktischen Anforderungen gerecht wird.<sup>19</sup> Hierzu werden zwei Hauptstränge miteinander verbunden und untersucht:

Als **äußerer Rahmen** werden unterschiedliche Formen von Kooperationen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Branchen, verschiedener Funktionalstrategien und verschiedener Kooperationstypen zusammengeführt. Der äußere Rahmen fokussiert auf Mechanismen der Netzwerkebene.

In der **inneren Betrachtung** wird gezeigt, durch welche Akteure und Mechanismen ein Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen erhält und diese anschließend in ein unternehmensspezifisches Ressourcenbündel strategisch integriert. Die innere Betrachtung beschreibt Mechanismen auf der Unternehmensebene.

In der **Zusammenführung durch eine beidseitige Betrachtung** der Akteure und damit verbunden der Mechanismen werden im Gegensatz zu den ressourcenbasierten Ansätzen *Resource-based View* und *Relational View* nicht nur ausschließlich die Unternehmens- oder die Netzwerkebene betrachtet, sondern beide Ebenen finden gleichbedeutend Berücksichtigung. Denn gerade die Abhängigkeiten zwischen beiden Ebenen führen zur Relevanz und setzen die Notwendigkeit einer Verbindung in einer ganzheitlichen Betrachtung voraus.

---

<sup>17</sup> Der Begriff kooperatives Umfeld wird im weiteren Verlauf genauer spezifiziert. Das kooperative Umfeld ist zentraler Ansatz in dieser Arbeit.

<sup>18</sup> Fensterseifer & Rastoin identifizieren in ihrer Arbeit die Lücke „[...] analysis of the firm-level process of value creation and the role played by cluster-level resources [...]“ als die Verbindung von Unternehmens- und Netzwerkebene mit dem Effekt durch Netzwerk-Ressourcen einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil zu generieren (vgl. Fensterseifer/Rastoin (2013), S. 281).

<sup>19</sup> Für eine detailliertere Darstellung der wissenschaftlichen Diskussion über die Beschreibung, Erklärung und Prognose der Realität anhand von normativen Aussagen vgl. Ulrich (1981), S. 4, des theoretischen Erklärungs- und pragmatischen Gestaltungsziels der Betriebswirtschaftslehre vgl. Heinen/Dietel (1976), S. 3, Bunge (1998), S. 300 und Pfohl (1977), S. 32.



Aus **Sicht des strategischen Managements** gilt es, spezifische Kooperationsbedingungen zu erarbeiten, die es dem einzelnen Unternehmen ermöglichen, ein unerschlossenes Ressourcen-Potenzial zu nutzen. Dazu müssen Barrieren, die im Unternehmen und in der Kooperation begründet sind, aufgezeigt und überwunden werden, damit sich ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erzeugen und eine unternehmensspezifische Rente generieren lassen.

### 1.2.1 Ableitung Forschungsleitfragen

Vielfach wurde in den letzten Jahren die unternehmensinterne Zusammenarbeit vor dem Hintergrund von *Interdepartmental Collaboration* oder *Cross Functional Department* erforscht. Dem hingegen liegen im Bereich der **Cross Cooperation**, also der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Kooperationen, bislang nur wenige Forschungserkenntnisse vor. Daher bietet dieses Themengebiet eine Vielzahl an offenen Forschungsgebieten. Mit Blick auf die weiteren Forschungsgebiete Kooperationen und Ressourcen ergeben sich Fragen, die im weiteren Verlauf einer Präzisierung bedürfen.

Die zu betrachtenden Teilaspekte in dieser Arbeit erstrecken sich über die Kooperation an sich sowie die Ressourcen in deren Kontext. Den Schwerpunkt bilden die **Mechanismen**, wie **Ressourcen** vor dem Hintergrund einer **Kooperation** genutzt werden können. Neben den spezifischen Voraussetzungen spielen die **Barrieren** eine zentrale Rolle. Erst die Erforschung hinsichtlich der Überwindung dieser Barrieren ermöglicht zusammenhängende Erkenntnisse über die effiziente Gestaltung von Kooperationen in Verbindung mit einer unternehmensspezifischen Gewinnmaximierung.

**Cross Cluster** bilden den Ausgangspunkt dieser Forschung. Neben der zwischenbetrieblichen Kooperation von Unternehmen zwei unterschiedlicher Cluster spielt das Spannungsfeld der Kooperation vor dem Hintergrund einer *Cross Cooperation* eine zentrale Rolle.

#### Forschungsleitfragen Cross Cooperation

Vor dem Hintergrund von **Cross Cooperation** ergibt sich die grundlegende Frage, welche neuen Möglichkeiten sich für Unternehmen ergeben, wenn Kooperationen miteinander kooperieren? Darüber hinaus welche Kooperationen dafür am geeignetsten sind? Stellen bspw. branchenfremde Kooperationen eine besondere Form dar? Was bedeutet eine unterschiedliche Ausrichtung in der Funktionalstrategie? Müssen es zwangsläufig gleich-funktionale Kooperationen sein? Welche Mechanismen greifen, wenn zwei unterschiedlich-funktionale Kooperationen beteiligt sind? Spielen die formalen Ausgestaltungen der Kooperationen eine Rolle? Welche Kooperationstypen sind für kooperationsübergreifende Aktivitäten geeignet? Welche

Barrieren ergeben sich im Zusammenhang bei *Cross Cooperation*? Und welche Barrieren lassen sich leichter überwinden als bei reinen zwischenbetrieblichen Kooperationen?

Weiterhin ist die **Ressource** zentraler Untersuchungsgegenstand. Welche Eigenschaften zeichnen Ressourcen vor dem Hintergrund der *Cross Cooperation* aus, um zu einer unternehmensspezifischen Gewinnmaximierung beizutragen.

### **Forschungsleitfragen Ressourcen im Kontext von Cross Cooperation**

Wenn *Cross Cooperation* die Möglichkeit eröffnet, sein **Ressourcen-Optimum** zu erreichen, stellen sich die Fragen nach dem Wie. Wie kann ein Unternehmen effizient durch Kooperationen Zugang zu fremden Ressourcen für eine unternehmensspezifische Strategie erhalten? Wie sehen die Anforderungen an diese Ressourcen aus? Wie sieht der Mechanismus aus, um welche Barrieren (z.B. Schutz der Ressourcen / Know-how Abfluss) zu überwinden? Wie geschieht der Zugang zu fremden Ressourcen, mit oder ohne Zustimmung des Kooperationspartners? Wie sieht daher ein *mutual framework* aus? Wie lassen sich hierdurch Ressourcen übertragen und unternehmensspezifisch nutzen? Wie groß ist das Potenzial, dass durch kooperationsübergreifende Kooperationen entsteht? Wie lässt sich durch einen Ressourcenmanager ein positiver Beitrag leisten? Wie kann dieser Ressourcenmanager Potenziale transparent machen, die Mechanismen nutzen und dazu beitragen, dass Barrieren überwunden werden.

Die Untersuchung bezieht sich auf die **ressourcenbasierte Forschung** und unterzieht die Erkenntnisse einer kritischen Diskussion im Rahmen der *Cross Cooperation*.

### **Forschungsleitfragen zur ressourcenbasierten Forschung im Kontext Cross Cooperation**

Mit Blick auf die ressourcenbasierte Forschung stellt sich die Frage, ob alle Möglichkeiten beschrieben sind, wie mit fremden Ressourcen eine unternehmensspezifische Strategie verfolgt werden kann? Oder welche weiteren Möglichkeiten noch existieren? Liegen Erkenntnisse aus dem Bereich Cross Cluster vor? Welche Dimensionen aus theoriegeleiteter Sicht sind zu berücksichtigen, um ein zusätzliches unerschlossenes Potenzial (*untapped potential*) für Unternehmen zu erklären? Welche Mechanismen lassen sich erklären, die den Zugriff auf fremde Ressourcen ermöglichen? Welche unternehmensinternen und unternehmensexternen Barrieren müssen erklärt werden? Wie sieht dazu ein theoretischer *mutual framework* aus? Und final muss geklärt werden, ob zur Erklärung der bestehende Ressourcenbegriff ausreicht oder wie der Begriff erweitert werden muss?

Alle drei Untersuchungsbereiche der Forschungsleitfragen werden jeweils in Zusammenhang mit der **Performance** des Unternehmens gesetzt. Das Performance-Optimum im Rahmen der Unternehmensplanung bildet den Kern der unternehmerischen Tätigkeiten. Somit rücken die Forschungsleitfragen zum einen die Effektivität von kooperationsübergreifendem Handeln von Unternehmen in den Vordergrund und zum anderen wird gleichzeitig auf die Effizienz des Ressourceneinsatzes von Unternehmen fokussiert.

Zusammenfassend werden die Forschungsleitfragen im nächsten Kapitel zu Forschungsfragen synthetisiert.

### 1.2.2 Forschungsfrage

Ausgehend von den beschriebenen Untersuchungsbereichen und den daraus abgeleiteten Forschungsleitfragen wird in dieser Forschungsarbeit ein Ansatz entwickelt, um einen unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteil aus netzwerkübergreifenden Kooperationen zu erklären.

Analog zur Beschreibung der Problemstellung werden auf dem Gebiet der Forschung seit Jahrzehnten die Möglichkeiten der Gewinnrealisierung in Form einer Unternehmensrente untersucht. Im Kontext von Kooperationen wurden insbesondere Ressourcen als *Enabler* für Wettbewerbsvorteile differenziert betrachtet. Vernachlässigt wurde dabei die Verbindung von Kooperationen und unternehmensspezifischen Renten. Mit Blick auf die ressourcenbasierte Forschung wird versucht, eine Forschungslücke zu schliessen. Dazu werden die Ansätze des *Resource-based View* und des *Relational View* sowie ihrer Erweiterungen vereint. Das Ergebnis erklärt einen neuen Fokus auf die unternehmensspezifische Ressourcennutzung unternehmensfremder Ressourcen. Am Beispiel der Cross Cluster sowie branchenspezifischer, funktionaler und im Kooperationstyp begründeter Differenzierungsmerkmale werden die Mechanismen und Barrieren untersucht. Mit Blick auf die formale Gestaltung der Kooperation, werden die relevanten Zusammenhänge der netzwerkübergreifenden Kooperationen näher betrachtet. Entscheidend sind die Konstellation und Beziehungen zwischen einzelnen Clustern sowie der in den Clustern organisierten Unternehmen in Bezug auf kooperationsübergreifende Aktivitäten. Die Herausforderung besteht in der Granulierung der Betrachtung, um die Mechanismen und die handelnden Unternehmen der netzwerkübergreifenden Kooperationen spezifisch zu untersuchen.

Um das Themenfeld des **ungenutzten Potenzials** zwischen unterschiedlichen Kooperationen für ein individuelles Unternehmen zu erfassen, wird die **Forschungsfrage** formuliert:

**Wie kann ein Unternehmen performancesteigernde Ressourcen aus netzwerkübergreifenden Kooperationen erhalten?**

Unter dem Fokus **Kooperation** ergibt sich die **erste abgeleitete Forschungsfrage**:

1. Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?

Mit Blick auf die **Ressourcen** sowie Mechanismen, um an diese Ressourcen zu gelangen, ergibt sich die **zweite abgeleitete Forschungsfrage**:

2. Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?

Um an die Unternehmensplanung, die Gewinnmaximierung und damit verbunden die **Performance** eines Unternehmens anzuknüpfen, ergibt sich die **dritte abgeleitete Forschungsfrage**:

3. Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden aus den genannten Theorien der ressourcenbasierten Forschung jeweils abgeleitete Aussagen erarbeitet. Darüber hinaus werden Beobachtungen in der praktischen Welt zur Erklärungen von Mechanismen und Überwindung von Barrieren herangezogen. Beide Bereiche, Theorie und Praxis, werden in den einzelnen Untersuchungen der Forschungsfragen zusammengeführt, um die bestehenden Ansätze in einer Neukomposition zu präzisieren und zu erweitern. Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, die Forschungsfrage zu beantworten. Der theoretische Bezugsrahmen dieser Forschungsarbeit wird im folgenden Kapitel beschrieben.

### 1.3 Theoretischer Bezugsrahmen

Die Untersuchung ist in der **Betriebswirtschaft** angesiedelt. Im Rahmen des **Strategischen Managements** wird auf den Bereich **Organisation** und darin wiederum auf **Kooperationen** fokussiert.

Es werden ausschließlich **unternehmensübergreifende Kooperation** betrachtet (sowohl innerbetriebliche Kooperationen wie bspw. in einem Konzern als auch überbetriebliche Kooperationen wie bspw. Interessenbündelungen wie die IHK werden nicht betrachtet).<sup>20</sup>

In dieser Untersuchung wird zudem auf die Schnittstellen und Ressourcen von unterschiedlichen Kooperationen fokussiert. Dieser Aspekt ist in der Literatur neu. Um dieses neue Feld aufzuzeigen, werden in dieser Untersuchung die **Strategien der funktionalen Bereiche** als Ebene der **strategischen Unternehmensgesamtplanung** herangezogen.<sup>21</sup> Diese Funktionalstrategien sind aus der Unternehmensstrategie bzw. aus der Geschäftsfeldstrategie abgeleitet.<sup>22</sup> Sie beschreiben, wie ein Unternehmen seine Ressourcen einsetzt, um die Geschäftsereichs- und damit die Unternehmensstrategie effektiv umzusetzen.<sup>23</sup> Zu den Hauptaufgaben der Umsetzung einer Funktionalstrategie gehören neben der Konkretisierung, Integration, Selektion und Koordination auch die Kooperation.<sup>24</sup> Die verschiedenen Funktionalstrategien müssen aufeinander abgestimmt sein und sich gegenseitig positiv beeinflussen.<sup>25</sup> Zu den Funktionalstrategien zählen u.a. die F&E Strategie, die Produktionsstrategie, die Supply Chain Management Strategie, die Beschaffungsstrategie, die Marketing-/Vertriebsstrategie und die Human Resources Strategie.<sup>26</sup> Auf die genannten Funktionalstrategien wird im weiteren Verlauf der Arbeit fokussiert.<sup>27</sup> Die Einbettung der Funktionalstrategien in die Geschäftsbereichs- und Unternehmensstrategie ist in Abbildung 1 dargestellt.

Die unternehmensinterne Abstimmung der Funktionalstrategien ist weitestgehend untersucht.<sup>28</sup> In dieser Forschungsarbeit geht es um die Mechanismen, die beim Aufeinandertreffen von unterschiedlich ausgerichteten Kooperationen bzw. ihren Unternehmen stattfinden. In diesem Kontext wird ebenfalls näher auf die Branchen und Typen von Kooperationen einge-

---

<sup>20</sup> Zur weiteren Begriffsbestimmung von innerbetrieblichen und überbetrieblichen Kooperationen vgl. Fladnitzer (2006) S. 68 f., Borchert/Urspruch (2003), S. 16, Hess (2002), S. 8 f., Ladwig (1996), S. 60 und Hagenhoff/Schumann (2004), S. 9.

<sup>21</sup> Vgl. Brockhoff (1988), S. 91.

<sup>22</sup> Vgl. Stähli/Schlenzig/Müller-Stewens/Zimmermann (2013), S. 428.

<sup>23</sup> Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2011), S. 28.

<sup>24</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 408 ff. Für eine detailliertere Betrachtung der Managementaufgaben im Kontext der Funktionalstrategien vgl. Walter (2016), S. 193 ff.

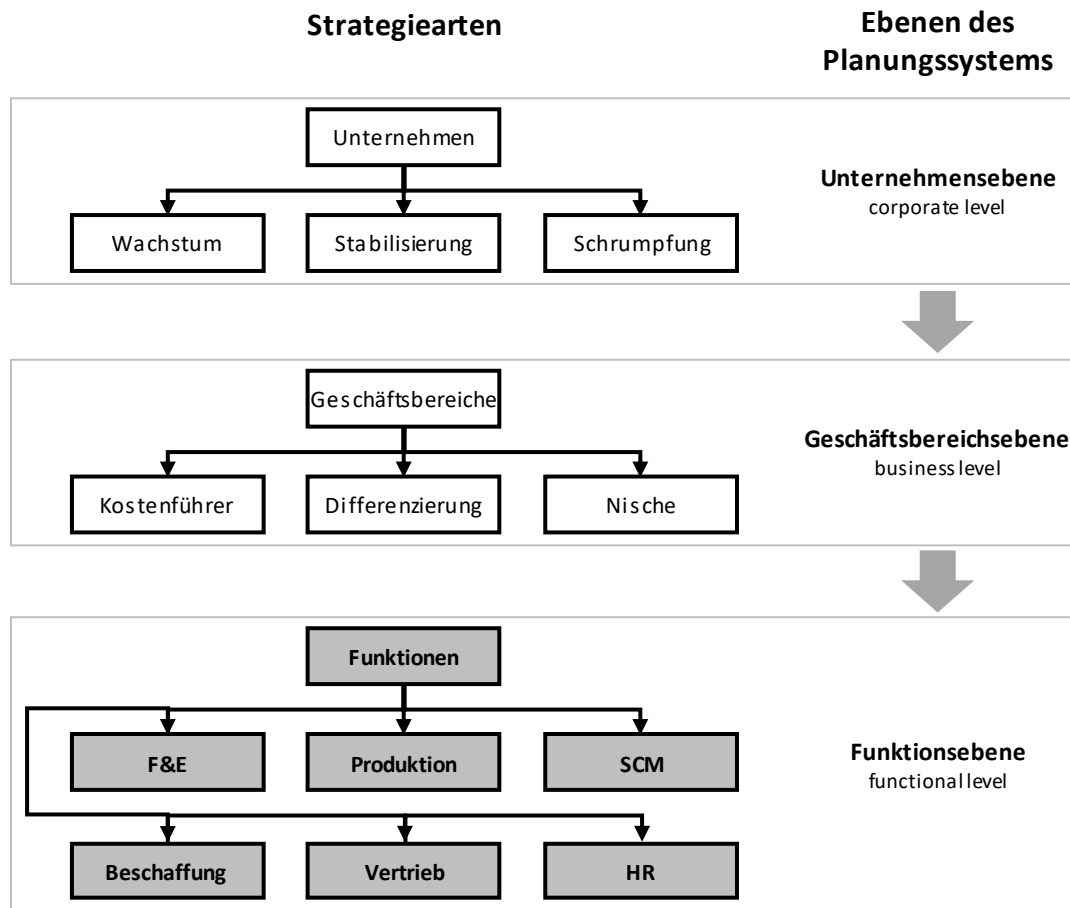
<sup>25</sup> Vgl. Zahn (1988), S. 526.

<sup>26</sup> Vgl. Corsten (1998), S. 10, Schuh (2014), S. 88, Eßig/Wagner (2003), S. 281 f., Kruse (2007), S. 19 und Schmidt (2015), S. 336.

<sup>27</sup> In Kapitel 2.3 werden die einzelnen Funktionalstrategien näher erläutert.

<sup>28</sup> Vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 571 ff. und 864 ff.

gangen, da ihre individuellen Ausprägungen und Konstellationen zu unterschiedlichen Betrachtungsweisen führen. Bei den Kooperationstypen werden ausgehend von Clustern in dieser Forschungsarbeit die Cross Cluster in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt.



**Abbildung 1: Ebenen des Planungssystems eines Unternehmens – Fokus funktionale Strategien**

(Quelle: In Anlehnung an Bea & Haas (2017), S. 180)

Zu Clustern sind in der betriebswirtschaftlichen Forschung vor allem in den letzten Jahren zahlreiche Erkenntnisse erarbeitet worden.<sup>29</sup> Dazu zählen Untersuchungen über Motive in ein Cluster einzutreten<sup>30</sup>, Lernen und Generierung von Wissen in Clustern<sup>31</sup>, die Erfolgsmessung von Clusteraktivitäten<sup>32</sup> sowie das Management von Clustern<sup>33</sup>. Im Gegensatz hierzu ist das

<sup>29</sup> Die Sichtweise der Volkswirtschaftslehre, in der Cluster als regionale Entwicklungsfelder betrachtet werden, findet in dieser Arbeit keine Anwendung.

<sup>30</sup> Vgl. Jungwirth/Grundgreif/Müller (2010), S. 43 und Buhmann (2006), S. 160 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Arikan (2009), S. 8 ff. und Bartschat (2011), S. 218 f.

<sup>32</sup> Vgl. Bode/Däberitz/Fionik (2011), S. 668 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Buhmann (2006), S. 160 ff.

Themengebiet Cross Cluster noch weitestgehend unerforscht.<sup>34</sup> Im Zusammenhang mit F&E Strategien existieren *Cross Cooperation* Ansätze. Zuvor geschlossene, unternehmensinterne F&E Aktivitäten werden durch offene, kollaborative *multi-stakeholder*-Prozesse in *Cross-Industry-Innovation* Aktivitäten abgelöst.<sup>35</sup> Hierbei wird unternehmenseigenes Wissen mit unternehmensfremdem Wissen kombiniert.<sup>36</sup>

Einen weiteren, wesentlichen Gegenstand der Untersuchung stellt die Betrachtung der **Unternehmensperformance** (nicht der Kooperationsperformance) dar. Dazu werden **Wettbewerbsvorteile, Strategien, Renten** sowie **Effizienzkriterien** eines Unternehmens vor dem Hintergrund einer Cross Cluster Kooperation genauer betrachtet.<sup>37</sup>

Als Quelle des Wettbewerbsvorteils wird das Unternehmen selbst aufgrund seiner einzigartigen Ausstattung von Ressourcen betrachtet. Die ressourcenorientierte Unternehmensführung beschäftigt sich mit dem Aufbau und der Nutzung ressourcenbasierter Wettbewerbsvorteile. Für die Funktionalstrategien ergeben sich somit zwei Aufgaben. Zum einen die aktuelle Ressourcenausstattung bereitzustellen, die zur Erbringung des Leistungsportfolios des Unternehmens eingesetzt wird. Zum anderen zu planen, welche Ressourcen in der Zukunft benötigt werden, um langfristig zur Unternehmensstrategie und einer Gewinnmaximierung beitragen zu können. Um sich langfristig im Wettbewerb erfolgreich positionieren zu können, bedarf es Maßnahmen zur Gestaltung des Ressourcenportfolios. Das Ziel ist, ein Unternehmen so aufzustellen, dass es seinen Aufgaben in der angestrebten Strategie gerecht werden kann. Reichen die vorhandenen Ressourcen nicht aus oder können die vorhandenen Ressourcen nicht entsprechend entwickelt werden, bedarf es Maßnahmen zur Ressourcenerlangung.<sup>38</sup>

Zur Bewertung dieser Betrachtungen des Zugangs zu Ressourcen wird im theoretischen Bezugsrahmen der Focus auf die **ressourcenbasierte Forschung** gelegt. Die *Key-Views* und *Key-Player* sind der *Ressource-based View* (RBV) nach Barney<sup>39</sup>, der *Relational View* (RV)

---

<sup>34</sup> Eine erste Evaluation von Cluster Kooperationen liegt im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderten Programms *go-cluster* vor. Mit diesem Programm unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie seit 2012 die Weiterentwicklung der leistungsfähigsten deutschen Innovationscluster mit derzeit ca. 13.000 Mitgliedern, davon ca. 8.500 Unternehmen. In diesem Programm befinden sich insgesamt 18 verschiedene Cross Cluster Initiativen.

<sup>35</sup> Vgl. Wolan (2018), S. 104 ff.

<sup>36</sup> Zum Unterschied von *Cross-Industry-Innovation* im F&E Bereich und zu Cross Clustern siehe Kapitel 2.6.

<sup>37</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wird dafür die Begrifflichkeit *kooperatives Umfeld* verwendet.

<sup>38</sup> Zur Ressourcenausstattung, der Verfügbarkeit von Ressourcen und dem Ressourcenbündel eines Unternehmens zur Umsetzung der Strategie vgl. Pfeffer & Salancik (1978), Das & Teng (2000) sowie Sydow & Möllering (2015). In Kapitel 3 werden diese Inhalte im Zusammenhang mit den Barrieren und deren Überwindung erneut aufgegriffen.

<sup>39</sup> Vgl. Barney (1991), S. 99 ff.

von Dyer und Singh<sup>40</sup> sowie *Extensions* beider erstgenannten und hier speziell der *side-effects* Ansatz von Lavie<sup>41</sup> und der *Learning*-Ansatz von Hamel<sup>42</sup>.

Im Gegensatz zur Ressourcenorientierung stellt der *Market-based View* von Porter<sup>43</sup> die Positionierung des Unternehmens im Markt mit Blick auf die Wettbewerbskräfte in den Vordergrund.<sup>44</sup> Der *Market-based View* ist den Geschäftsbereichsstrategien zuzuordnen, da ein Wettbewerbsvorteil durch eine starke Marktposition im Geschäftsfeld erreicht wird.<sup>45</sup> Hierbei wird allerdings die ressourcenorientierte Sichtweise außer Acht gelassen, so dass durch die Arbeit von Barney<sup>46</sup> mit dem *Resource-based View* die Perspektive von der Außenorientierung in die Innenorientierung wechselt. Dort verkörpern die Ressourcen die Quelle des Wettbewerbsvorteils. Die Einzigartigkeit einer Ressource begründet die erfolgreiche Implementierung einer Strategie zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils und damit die Generierung einer Rente. Beide Ansätze bewegen sich auf der Unternehmensebene.<sup>47</sup> Dyer und Singh erklären den Wettbewerbsvorteil durch Einbringen von Ressourcen in gemeinsame Aktivitäten von Unternehmen auf der Netzwerkebene.<sup>48</sup> Hierbei sind neben den gemeinsamen Aktivitäten eine übereinstimmende Zielsetzung der Kooperationspartner sowie eine geregelte Verteilung der zu erwirtschaftenden Rente als besondere Merkmale hervorzuheben.<sup>49</sup>

In Abbildung 2 sind diese drei Forschungsrichtungen sowie ein alternativer Ansatz dargestellt. Dieser alternative Ansatz verbindet im Rahmen der ressourcenorientierten Forschung die Unternehmens- und die Netzwerkebene insofern, dass der netzwerkspezifische Ansatz (*Relational View*) in den unternehmensspezifischen Ansatz (*Resource-Based-View*) integriert wird. Die Struktur (*tie / pipeline*) zwischen zwei Unternehmen besteht vor dem Hintergrund eines Netzwerks. Inhaltlich ist die Verbindung beider Unternehmen losgelöst vom Netzwerk, aber sie konnte erst durch das Netzwerk ermöglicht werden. Für diesen Ansatz existiert eine gesonderte Betrachtung der Ressource und des Mechanismus, wie ein Unternehmen an die Ressource eines Netzwerkpartners gelangen kann. In diesem Ansatz existieren keine gemeinsamen Aktivitäten auf Basis gemeinsamer Ziele und keine Verteilung von erwirtschafteten

---

<sup>40</sup> Vgl. Dyer & Singh (1998), S. 660 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Lavie (2006), S. 638 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Hamel (1991), S. 83 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 33 ff.

<sup>44</sup> Zur detaillierten Darstellung des Wettbewerbsumfelds und der Wettbewerbskräfte vgl. Porter (1999a), S. 28 f.

<sup>45</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 102.

<sup>46</sup> Vgl. Barney (1991), S. 99 ff.

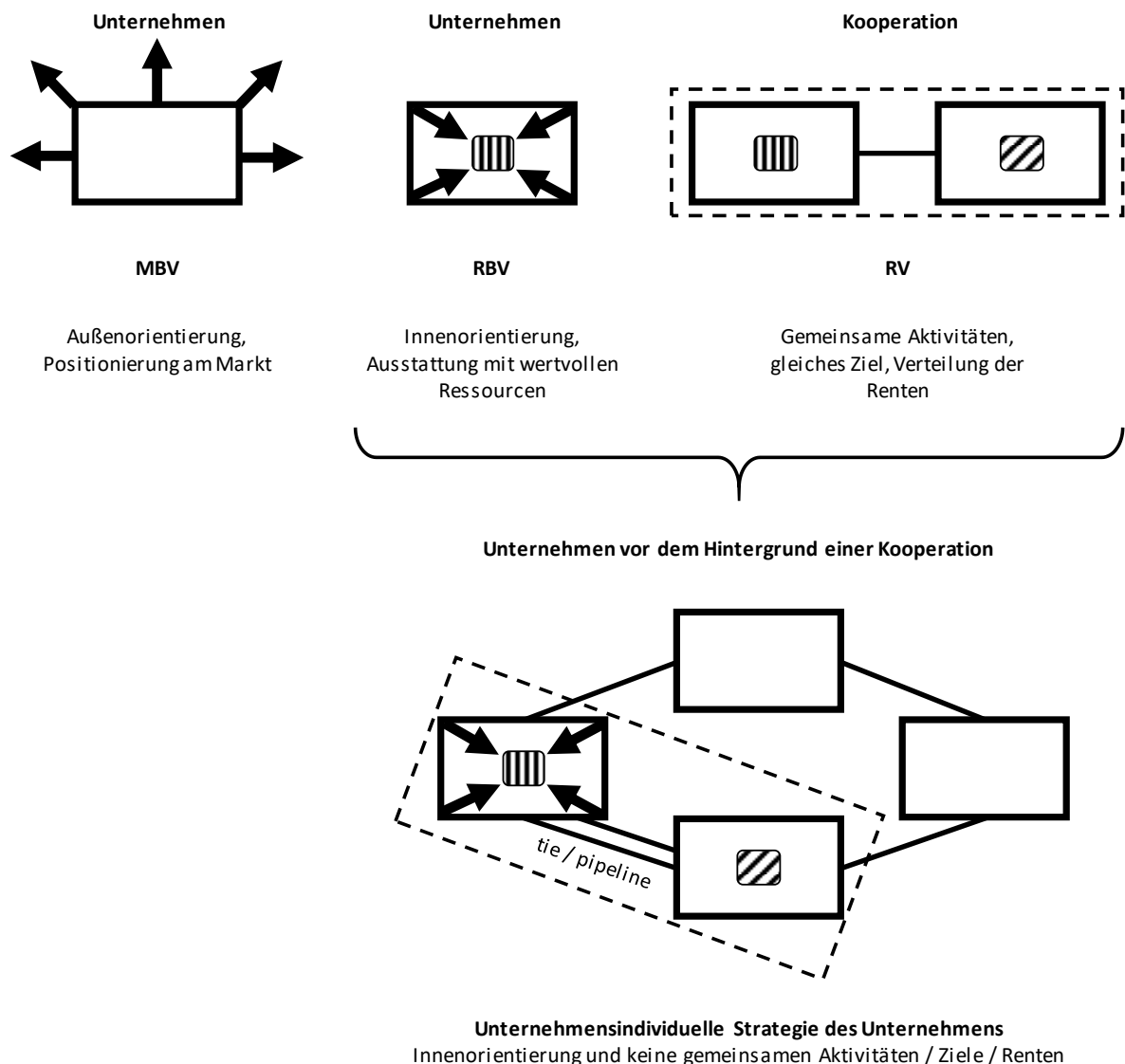
<sup>47</sup> Im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit findet ausschließlich die Ressourcenorientierung Berücksichtigung.

<sup>48</sup> Gulati (1999) beschreibt in diesem Zusammenhang einen besonderen Schutz des Wettbewerbsvorteils durch die Einbettung der Ressourcen in einem Netzwerk.

<sup>49</sup> Eine ausführliche Beschreibung und Abgrenzung der ressourcenbasierten Ansätze und Erweiterungen erfolgt im Kapitel 3.



Renten.<sup>50</sup> Die Strategie des Unternehmens ist mit Blick auf den Mechanismus zur Erlangung einer Ressource von einem Netzwerkpartner ausschließlich als unternehmensspezifische Strategie ausgerichtet. Sie stellt allerdings keinen Zusammenhang zum Absaugen von Wissen oder dem *outlearning*<sup>51</sup> dar, da der Mechanismus der Ressourcenerlangung auf der Zustimmung des Ressourcen gebenden Unternehmens beruht.



**Abbildung 2: Wettbewerb DURCH Kooperation – Zusammenführung von RBV und RV**  
(Quelle: eigene Darstellung)

In diesem Ansatz wird die Trennung von Unternehmens- und Netzwerkebene - wie es Barney sowie Dyer und Singh in ihren *Views* machen - aufgehoben und Kooperationspartner bei der

<sup>50</sup> Vgl. hier und im Folgenden das Working Paper von Boxen/Däberitz (2018).

<sup>51</sup> *Outlearning* beschreibt die Absicht eines Kooperationspartners, in der Kooperation ausschließlich das Know-how eines Unternehmens erlernen zu wollen. Details zum *outlearning* in Kapitel 2.5.3.

Entwicklung von unternehmensspezifischen strategischen Handlungsoptionen des Unternehmens berücksichtigt. Die Details zu diesem Ansatz werden ausführlich in Kapitel 4 behandelt, da dieser Ansatz den Ausgangspunkt für die Untersuchung in dieser Arbeit darstellt. Hierbei wird der beidseitige Prozess der Ressourcenübertragung auf der Netzwerkebene sowie das Bündeln eines aus der Strategie abgeleiteten Ressourcenbündels mit eigenen und fremden Ressourcen auf der Unternehmensebene erklärt. Hervorzuheben ist, dass neben dem betrachteten Unternehmen das kooperierende Unternehmen ebenso Gegenstand der Untersuchung ist. Dieser Ansatz verfolgt die Erklärung des Wettbewerbs eines Unternehmens DURCH Kooperationen und nicht wie der *Relational View* den Wettbewerb IN Kooperationen.

Diese Untersuchung berücksichtigt durch die beidseitige Betrachtung die Erweiterung der Perspektive auf die Netzwerkebene. Wurde im Vorfeld die beidseitige Betrachtung zwischen Unternehmen und Kooperationspartner vor dem Hintergrund eines Netzwerks ausgeführt, wird dies im Rahmen der Cross Cluster um die beidseitige Betrachtung der Kooperationspartner im Cluster des kooperierenden Unternehmens erweitert. Diese Verbindung ist in Abbildung 3 dargestellt. Zu den beschriebenen Mechanismen und Prozessen zwischen dem Unternehmen und seinem Kooperationspartner kommen in dieser Untersuchung die Mechanismen zwischen dem Kooperationspartner und seinen kooperierenden Unternehmen innerhalb des eigenen Clusters hinzu. In dieser Untersuchung wird gezeigt, dass alle genannten Mechanismen erforderlich sind, damit ein Unternehmen seine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann. Dieser Ansatz bezieht sich damit zusätzlich auf die Kooperationspartner innerhalb des Cross Clusters. Weiterhin wird neben den Clustermanagern, die eine Systemkomponente dieses Kooperationstyps sind, vor allem auf die Ressourcenmanager fokussiert. Hierbei wird die Bedeutung dieses Akteurs zur Überwindung von Barrieren im Zusammenhang mit den Mechanismen auf Unternehmens- und Netzwerkebene erarbeitet.

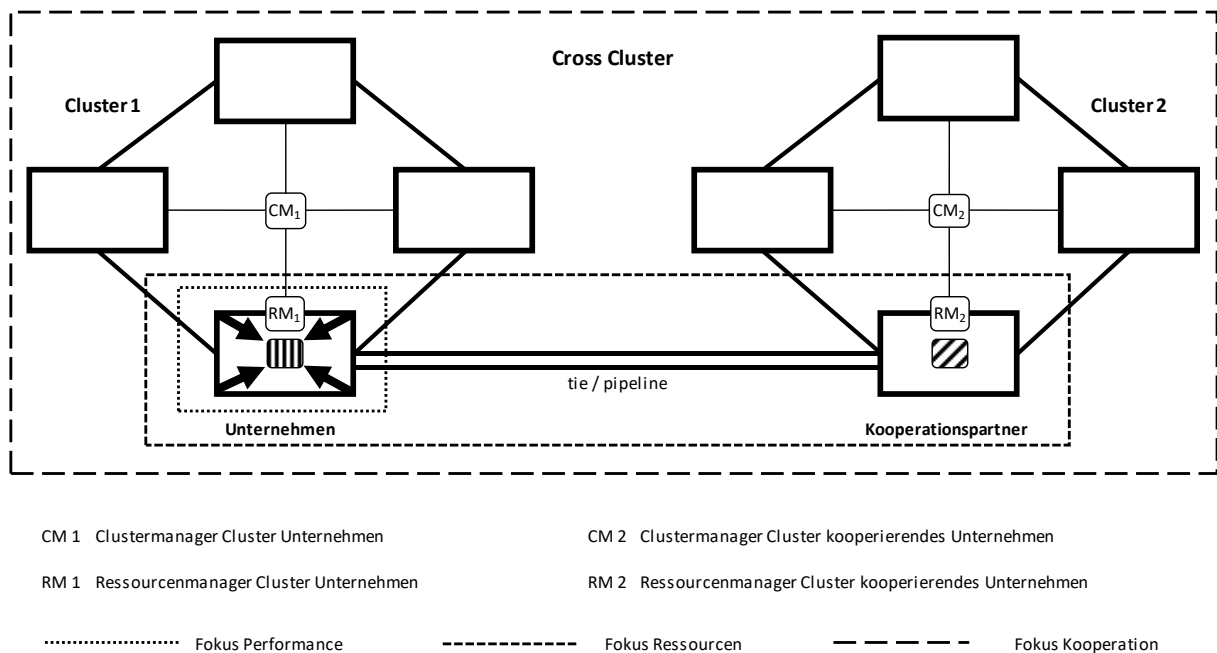
Die dritte abgeleitete Forschungsfrage fragt danach, wie ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen im Cross Clusters realisieren kann. Fokussiert wird auf die Performance des Unternehmens. Die Betrachtung findet auf der Unternehmensebene statt.<sup>52</sup>

Die zweite abgeleitete Forschungsfrage fragt danach, wie ein Unternehmen an fremde Ressourcen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters gelangen kann. Der Fokus liegt auf der Betrachtung der Ressourcen und den Mechanismen der Ressourcenübertragung zwischen dem

---

<sup>52</sup> In der Abbildung 3 ist dieser Fokus mit der gepunkteten Linie angedeutet.

Unternehmen und seinem Kooperationspartner in einem anderen Cluster. In diesem Zusammenhang werden sowohl die Unternehmens- als auch die Netzwerkebene betrachtet.<sup>53</sup> Die erste abgeleitete Forschungsfrage fragt danach, wie in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden kann. Die Betrachtung führt zu Cross Clustern als neuartigen Kooperationstyp. Schwerpunkt dieser Betrachtung ist folglich die Netzwerkebene.<sup>54</sup>



**Abbildung 3: Ressourcenerlangung für eine unternehmensspezifische Strategie durch Cross Cluster**  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 1.4 Aufbau der Forschungsbetrachtung

Der Aufbau der Untersuchung leitet sich aus der in **Kapitel 1** vorgestellten Forschungsfrage und dem theoretischen Bezugsrahmen ab und ist im Wesentlichen in drei Teile gegliedert.

**Im ersten Teil** werden im Themengebiet Kooperationen die für die Untersuchung notwendigen Grundlagen in ihren Details erarbeitet. In **Kapitel 2** werden die Definitionen und Merkmale von Kooperationen herausgearbeitet. Darüber hinaus wird die Kooperation zum klassischen *Make or Buy* abgegrenzt. Dazu werden die Chancen und Risiken gegenübergestellt, die sich durch die Entscheidung in eine Kooperation einzutreten ergeben. Den Ausgangspunkt stellt das Fehlen von Ressourcen im Unternehmen für eine Funktionalstrategie dar. Daher

<sup>53</sup> In der Abbildung 3 ist dieser Fokus mit der gestrichelten Linie dargestellt.

<sup>54</sup> In der Abbildung 3 ist dieser Fokus mit der lang-gestrichelten Linie dargestellt.

werden anschließend sechs Formen der funktionalen Kooperationen (F&E, Produktion, Supply Chain Management, Beschaffung, Marketing/Vertrieb und HR) in ihren Ausprägungen analysiert und gegenübergestellt. Um diese Ressourcenlücke effektiv zu schließen, bedarf es einer geeigneten Wahl des Kooperationstyps. Betrachtet werden hierzu die Strategische Allianz, das Joint Venture und das Virtuelle Unternehmen als klassische Kooperationsformen. Zudem speziell Cluster, da diese im Zusammenhang mit Cross Clustern den Grundtyp der in dieser Arbeit untersuchten Koordinationsform bilden. Neben den spezifischen Merkmalen werden ebenso die jeweiligen Barrieren identifiziert und vergleichbar gemacht. Mit Blick auf die Funktionalstrategien und den angestrebten Wettbewerbsvorteilen werden Cross Cluster mit dem *resource-conduct-performance* Paradigma verbunden.

Den Abschluss des ersten Teils bilden im Kapitel 2.6 vor allem erste Erkenntnisse der Untersuchung über die Besonderheiten des kooperativen Umfelds durch Cross Cluster. Dazu werden zuerst eine Typologisierung und eine Definition von Cross Clustern entwickelt. Anschließend wird herausgearbeitet, wie diverse Barrieren durch Cross Cluster effektiv überwunden werden können. Diese gewonnenen Erkenntnisse gehen im dritten Teil der Arbeit in die Modellformulierung ein.

**Im zweiten Teil** werden im Themengebiet Ressourcen die für die Untersuchung notwendigen Grundlagen detailliert erarbeitet. In **Kapitel 3** finden die relevanten *Views* der ressourcenbasierten Forschung ihren Eingang in diese Arbeit. Grundlage bildet der *Resource-based View*. Der Begriff der Ressource wird durch Definitionen und Merkmale charakterisiert. Der Wettbewerbsvorteil auf Basis strategischer Ressourcen und die daraus zu erzielenden Renten werden in ihren Voraussetzungen und Imitationsbarrieren herausgearbeitet. Basierend auf dem *Resource-based View* werden dessen Erweiterungen eingeführt. Der *Knowledge-based View* beschreibt Wissen als besondere Form der Ressourcen. Durch den *Competence-based View* werden Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen spezifiziert. Der *Resource Dependency View* beschreibt die Austauschbeziehung zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt und stellt das Bindeglied vom *Resource-based View* (Unternehmensebene) zum *Relational View* (Netzwerkebene) dar. Im *Relational View* werden analog zum *Resource-based View* Ressourcen durch ihre Merkmale im Kontext von Kooperationen charakterisiert. Voraussetzungen und Imitationsbarrieren für die Netzwerkebene werden ausführlich behandelt. Im *resource-conduct-performance* Paradigma werden Ressourcen in Bezug zur Unternehmensstrategie und zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen als Mittel zur Generierung von Renten gesetzt. Für die effiziente Nutzung von Ressourcen werden zusätzlich Ressourcen mit dem

Ressourcenmanager und der Ressourcenbündelung für eine unternehmensspezifische Strategie verbunden.

Den Abschluss des zweiten Teils bilden im Kapitel 3.4 nächste Erkenntnisse der Untersuchung über die Besonderheiten des kooperativen Umfelds durch Cross Cluster im Zusammenhang mit Ressourcen. Mit dem Ressourcenüberlassungsprozess, den Strukturen und dem Ressourcenpool von Kooperationen werden Akteure und Mechanismen und ihre Zusammenhänge beschrieben. Hierbei wird mit Bezug zum Ressourcenmanager speziell die Erweiterung des strategischen Handlungsspielraums eines Unternehmens durch Zugang zu fremden Ressourcen gezeigt. Die sich jeweils ergebenden Barrieren werden aufgezeigt und anschließend in Bezug zum kooperativen Umfeld gesetzt, so dass hier analog zu Kapitel 2.6 gezeigt werden kann, wie die Barrieren sich effizient überwinden lassen. Diese gewonnenen Erkenntnisse gehen ebenfalls im dritten Teil der Arbeit in die Modellformulierung ein.

**Im dritten Teil** werden die Themengebiete Kooperationen und Ressourcen zur Erklärung unternehmensindividueller Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen miteinander verbunden. In **Kapitel 4** steht das zu untersuchende Performance-Potenzial von Unternehmen im Fokus. Abgeleitet aus den theoretischen Ansätzen und den Spezifika von Kooperationen und Ressourcen werden die Forschungsdimensionen erläutert und vor dem Hintergrund des kooperativen Umfelds wird die Theorie erweitert. Ziel der Untersuchung ist die Entwicklung eines Erklärungsmodells für das ungenutzte Potenzial (*untapped potential*) von fremden Ressourcen für unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile vor dem Hintergrund eines kooperativen Umfelds, basierend auf den Erkenntnissen über die Barrieren und Mechanismen hinsichtlich Kooperationen und Ressourcen. In der Modellentwicklung wird im Rahmen der Cross Cluster Betrachtung zudem auf das Cluster des Kooperationspartners fokussiert. Hierbei werden vor dem Hintergrund der Kooperation zwischen dem Unternehmen und dem Kooperationspartner die Mechanismen zwischen diesem Kooperationspartner und den Unternehmen in dessen eigenen Cluster untersucht. Anhand von abgeleiteten Fällen werden die Auswirkungen aufgezeigt, die das Vorhaben der beiden originären Kooperationspartner auf die anderen Clusterunternehmen haben kann. In diesem Zusammenhang wird eine beid- bzw. mehrseitige Betrachtung im Cross Cluster entwickelt, die sowohl die funktionalen Strategien und den Kooperationstyp als auch die Performance des Kooperationspartners und seiner Clusterunternehmen berücksichtigt. Darauf aufbauend wird das entwickelte Modell anhand ausgewählter Fallstudien analysiert und diskutiert. Auf Basis einer Triangulation werden die fallspezifischen Erkenntnisse gewonnen.

**Kapitel 5** würdigt in einer Schlussbetrachtung kritisch die erarbeiteten Ergebnisse und gibt einen Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf. Es werden Implikationen für die ressourcenorientierte Forschung aufgezeigt und Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen für die Auswahl geeigneter Kooperationskonstellationen gegeben.

In Abbildung 4 werden zusammenfassend die Handlungsstränge dieser Untersuchung dargestellt.

<b>KAPITEL 1</b>
<b>Forschungsziel</b>
Forschungsfrage
Theoretischer Bezugsrahmen
<b>KAPITEL 2</b>
<b>Kooperationen</b>
Begriffe, Merkmale, Chancen und Risiken
Funktionale Kooperationen
Typen von Kooperationen
Strategien und Wettbewerbsvorteile
Effektive Überwindung von Barrieren durch kooperatives Umfeld
<b>KAPITEL 3</b>
<b>Ressourcen</b>
Ressourcenbasierte Forschung und Erweiterungen
Definitionen, Merkmale, Wettbewerbspotenzial und Renten
Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen
Ressourcenüberlassung und Wettbewerbsvorteile
Effiziente Überwindung von Barrieren durch kooperatives Umfeld
<b>KAPITEL 4</b>
<b>Performance-Potenzial</b>
Forschungsdimensionen
Theorieerweiterung
Modellentwicklung
Empirische Untersuchung
<b>KAPITEL 5</b>
<b>Fazit</b>
Implikationen für die Forschung
Praktische Handlungsempfehlungen
Reflektion und Forschungsperspektiven

**Abbildung 4: Aufbau der Arbeit**  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 2 Kooperation als effektive Strategie

In diesem Kapitel steht die Effektivität<sup>55</sup> strategischer Entscheidungen im Fokus. Dabei wird die Rolle der Kooperation in verschiedenen Erscheinungsarten betrachtet. Es ergeben sich hieraus folgende grundlegende Fragen: Wie lässt sich die Kooperation als eine strategische Entscheidung eines einzelnen Unternehmens beschreiben? Welche Ziele lassen sich vom Unternehmen verfolgen? Welche besonderen Merkmale der Ausgestaltung einer Kooperation (Funktionalstrategie, Kooperationstyp) ermöglichen dem Unternehmen seine Ziele durch eine Kooperation zu erreichen?

In diesem Kapitel wird auf bewährte Literatur zurückgegriffen. Darauf basierend werden je betrachteter Ausprägung einer Kooperation die Barrieren entsprechend der einzelnen Aussagen herausgearbeitet und neu synthetisiert. Anschließend wird gezeigt, wie diese Barrieren der Kooperation überwunden werden können. Final wird damit die Effektivität der strategischen Kooperationsentscheidung von Unternehmen aufgezeigt.

### 2.1 Kooperationen im Kontext der Management- und Organisationsforschung

Die Bedeutung von Unternehmenskooperationen, die in den letzten Jahren durch ihre steigende Anzahl und die unterschiedlichen Ausprägungen sich weiter entwickelt haben, ist offensichtlich.<sup>56</sup> Die Kooperation als Organisationsform stellt die Antwort auf die steigende Komplexität wirtschaftlicher Abläufe und damit verbundenen neuen Anforderungen an Unternehmen dar. Allgemein zielt eine Kooperation auf die Erhaltung oder den Ausbau einer Wettbewerbsposition durch Marktzugang, durch Verringerung der Konkurrenz auf einem Markt oder durch die Gewinnung von Ressourcen durch oder mit fremden Unternehmen.<sup>57</sup>

Um die Kooperation in ihrem Wesen zu erläutern, werden neben einer Begriffsdefinition Abgrenzungen zu den Begriffen Netzwerk und Allianz vorgenommen, da in der Literatur kein einheitliches Verständnis dieser Begrifflichkeiten vorliegt. Zuvor wird im Folgenden eine Auswahl an allgemeingültigen Merkmalen von Kooperation dargestellt:<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Die effektive Wahl der Organisationsform stellt die Voraussetzung für ein Unternehmen dar, um mit strategischen Ressourcen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. hierzu Thom/Wenger (2010), S. 53).

<sup>56</sup> Zur Evolution von Organisationsformen vgl. Miles/Snow (1984), S. 19. In diesem Artikel haben die Autoren die zukünftige Bedeutung von Kooperationen in der Organisationsforschung antizipiert.

<sup>57</sup> Vgl. Bidault/Laurent/Segla (1992), S. 43, Child/Faulkner (1998), S. 1 und Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1999), S. 294. Einen detaillierten Überblick über Chancen und Risiken von Kooperationen erfolgt in Kapitel 2.2.

<sup>58</sup> Vgl. Kronen (1994), S. 35, Balling (1997), S. 162, Kocian (1999), S. 33 ff., Voß (2002), S. 403, Borchert/Urspruch (2003), S. 30, Etter (2003), S. 50, Hagenhoff/Schumann (2004), S. 13, Wegehaupt (2004), S. 22, Killich (2005), S. 18, Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 22 und Möller (2006), S. 66. Zum Teil werden

### **Kooperationen in gleicher Branche**

Kooperationen lassen sich inzwischen in allen Bereichen und in allen Branchen beobachten.<sup>59</sup> Beispielhaft seien hier die Automobilindustrie (gemeinsame Technologieentwicklung von Elektroautos zwischen Toyota und Mazda), die Luftfahrtindustrie (*StarAlliance* u.a. mit Lufthansa und weiteren weltweit operierenden Fluggesellschaften), die Transportbranche (Verbundangebote über Mobilitätsplattformen zwischen Deutsche Bahn und dem Unternehmen Carpooling), die IT- und Softwarebranche (Ausbau der Funknetzte von Deutsche Telekom mit StartUpFON für WLAN *sharing*) genannt.

### **Kooperationen über Branchengrenzen hinweg**

Neben Kooperationen innerhalb einer Branche steigt unter dem Stichwort *Cross-Industry-Innovation*, meist bedingt durch den technischen Fortschritt, in jüngster Zeit die Bedeutung von Kooperationen über die Grenzen von traditionellen Branchen hinweg.<sup>60</sup> Der Automobilzulieferkonzern Continental kooperiert im Zusammenhang mit dem Autonomen Fahren mit NVidia einem großen Softwarehersteller. Ferner ist von Volkswagen als Automobilkonzern eine Kooperation mit Apple im Bereich Mobile Devices und Connectivity bekannt. Eine weitere Kooperation wurde von der Jenoptik Lasersparte aus dem Bereich Photonik zum Schwerpunkt Digitalisierung mit EXOR PRO aus dem Bereich Software eingegangen. In dieser Arbeit rücken speziell Cross Cluster in den Fokus der Betrachtung. Diese sind bewusst so angelegt, dass Synergieeffekte u.a. aufgrund unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit erzielt werden.

### **Unterschiedliche Kooperationstypen**

Bei den Kooperationstypen lassen sich unterschiedliche Ausprägungen wie die Strategische Allianz oder das Joint Venture und in den letzten Jahren verstärkt Cluster vorfinden. Aktuell bilden sich aufgrund des Fortschritts der IT-Möglichkeiten neue Organisationsformen. Stellvertretend seien hier die Digitalen Wertschöpfungsnetzwerke erwähnt. Hierbei handelt es sich um Produktions- und Informationsprozesse, die auf einer Internet-Plattform abgebildet wer-

---

Merkmale und Ausprägungen für Netzwerke beschrieben. Abgesehen von der Partneranzahl sind diese ebenfalls für Kooperationen anwendbar (vgl. Hochstein/Winkler (2009), S. 606).

<sup>59</sup> Für weitere Beispiele siehe Doz (1992), S. 51, Scholta (2005), S. 29 ff., Krüger (2012), S. 351 ff., Proff/Proff (2012), S. 191 und Burose (2017), S. 112 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Wolan (2018), S. 9 ff.



den.<sup>61</sup> Digitale Wertschöpfungsnetzwerke besitzen den Charakter eines Virtuellen Unternehmens.<sup>62</sup> Sie lassen sich flexibel durch eine Neuvernetzung an Marktveränderungen anpassen.

### **Unterschiedliche funktionale Ausrichtung von Kooperationen**

Mit Blick auf die Wertschöpfungskette stellt die funktionale Ausrichtung wie eine F&E Kooperation oder eine Beschaffungs Kooperation ein weiteres Hauptdifferenzierungsmerkmal von Kooperationen dar.<sup>63</sup> Entsprechend den branchengleichen Kooperationen geht dabei eine gleiche funktionale Ausrichtung der Kooperation einher. In dieser Arbeit werden sowohl gleiche als auch unterschiedliche funktionale Reichweiten von Kooperation betrachtet. Ähnlich wie die cross funktionale Zusammenarbeit in einem Unternehmen<sup>64</sup> kann sich eine Kooperation auf unterschiedliche Funktionsbereiche beziehen. Die Kooperation kann mehrere Funktionen gleichzeitig einbeziehen, wobei mit steigender Anzahl der Funktionen die Abhängigkeit der Unternehmen steigt.<sup>65</sup> Ebenso wie im Zusammenhang der branchenübergreifenden Kooperationen lässt sich am Beispiel von Cross Clustern die unterschiedliche funktionale Ausrichtung zur Generierung von Synergieeffekten zeigen.

### **Geografische Reichweite von Kooperationen**

Entsprechend einer geografischen Verortung lassen sich regional, national und international agierende Kooperationen unterscheiden. Aufgrund der sich rasant entwickelten internationalen Geschäftsbeziehungen durch die Globalisierung haben internationale Kooperationen stark an Bedeutung zugenommen. Von internationalen Kooperationen wird gesprochen, wenn zwei Unternehmen unterschiedlicher Nationalität auf dem gleichen, regional begrenzten Markt kooperieren.<sup>66</sup> Regionale Kooperationen haben sich in den letzten Jahren zunehmend in Form von Clustern gebildet.<sup>67</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Haupt (2003), S. 108 f.

<sup>62</sup> Zu Kooperationstypen und zum Virtuellen Unternehmen siehe ausführlich in Kapitel 2.4.

<sup>63</sup> F&E Kooperationen etc. stellen funktional-partielle Kooperationen dar, wohin gegen ein Wertschöpfungsnetzwerk sich über die gesamte Wertschöpfungskette zusammengesetzt aus den einzelnen Kooperationspartnern erstreckt (speziell *Value-Adding-Partnership* / Wertschöpfungspartnerschaft vgl. Johnston/Lawrence (1988), S. 94).

<sup>64</sup> Für eine Untersuchung der positiven Effekte von *cross functional* Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens am Beispiel der Supply Chain vgl. Ellinger (2000), S. 85 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Wegmeth (2002), S. 22, Balling (1997), S. 44 f. und Lubritz (1998), S. 57.

<sup>66</sup> Vgl. Friese (1998), S. 148 f.

<sup>67</sup> Vgl. Hauser (2017b), S. 35 f.

## **Kooperationen von unterschiedlich großen Unternehmen**

In Kooperation sind von neu gegründeten StartUps über kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bis hin zu multinational agierenden Konzernen mit mehreren hunderttausend Mitarbeitern organisiert.<sup>68</sup> Während StartUps starkem Wachstum unterlegen und deshalb sehr flexibel aufgestellt sind, sind KMUs meist weniger erfahren in Kooperationsaktivitäten. Wohingegen Konzerne aufgrund ihrer Größe stark formal organisiert sind und die Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Effektivität der Kooperation haben kann.

## **Zeitliche Begrenzung und Zeithorizont von Kooperationen**

Die Dauer von Kooperationen ist grundsätzlich davon abhängig, wann der angestrebte Wettbewerbsvorteil erreicht wird. Prinzipiell lässt sich zwischen befristet und unbefristet unterscheiden. Kurzfristige Kooperationen, die meist nur für eine Auftragserledigung angelegt sind, werden im Anschluss aufgelöst.<sup>69</sup> Werden Kooperationen für eine längerfristige oder dauerhafte Zusammenarbeit angelegt, wird die Kooperation unbefristet angelegt.<sup>70</sup>

## **Bindungsintensität in Kooperationen**

Hauptunterscheidungsmerkmal ist die formlose bzw. die vertraglich geregelte Zusammenarbeit.<sup>71</sup> Die formlose Zusammenarbeit wie bspw. im Falle eines Erfahrungsaustausches basiert auf mündlichen Zusagen und Absichtserklärungen und stellt eine schwache Bindung der Kooperationspartner ohne rechtliche Ansprüche dar.<sup>72</sup> Die vertraglich geregelte Zusammenarbeit beinhalten eine genaue Festlegung der Kooperationsinhalte und des Kooperationsumfangs. Die vertraglich geregelte Zusammenarbeit stellt eine starke Bindungsintensität zwischen den Kooperationspartnern dar.<sup>73</sup>

## **Vertikale, horizontale und laterale Kooperationen**

Die Kooperationsrichtung gibt an, auf welchen Stufen der Wertschöpfungskette die an einer Kooperation beteiligten Unternehmen stehen. Die Kooperationen können je nach Richtung auf der gleichen Stufe der Wertschöpfung (horizontal), entlang der Wertschöpfungskette (ver-

---

<sup>68</sup> Vgl. Hauschild/Wallacher (2004), S. 1009. Zur Definition von KMU: Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der EU-Empfehlung 2003/361 definiert. Danach zählt ein Unternehmen zu den KMU, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen € aufweist.

<sup>69</sup> Vgl. Miles/Snow (1992), S. 53 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Rüggeberg (1997), S. 61.

<sup>71</sup> Vgl. Wojda/Waldner/Mayrhofer (2002), S. 15 und Kroepeit (1999), S. 25 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Boehme (1986), S. 35.

<sup>73</sup> Vgl. Friese (1998), S. 145.

tikal) oder unabhängig voneinander (lateral), zwischen Unternehmen, die nicht an der gleichen Wertschöpfungskette beteiligt sind, stattfinden.<sup>74</sup>

### **Misch- und Sonderformen von Kooperationen**

Neben den klassischen funktionalen Kooperationen<sup>75</sup> existieren weiterhin Misch- und Sonderformen: Bei einem Markt-Technologie-Joint-Venture bringen ein Kooperationspartner die Technologie und der andere das Marktwissen in die Kooperation ein. Oder die Kooperationsform, dass ein am Markt agierendes Großunternehmen mit einem StartUp kooperiert, um sich das innovative Know-how und Potenzial des kleinen Unternehmen zu sichern und im Gegenzug dem StartUp wichtige Ressourcen zum weiteren Ausbau der Geschäftstätigkeiten zu überlassen.<sup>76</sup> Ein weiteres Beispiel stellen Tankstellen dar, die sich mit Lebensmittelhandelsketten verbinden, um zusätzliche Wachstumspotenziale durch ein *Business Migration* zu erschließen.<sup>77</sup> Oder *Open Innovation* Ansätze, wobei ausgewählte Kooperationspartner (zumindest zeitweise) in den Innovationsprozess strategisch einbezogen werden.<sup>78</sup>

### **Vertrauen, Erfahrung, Kommunikation und Transparenz**

Vertrauen stellt eine grundlegende Voraussetzung in Kooperationen dar.<sup>79</sup> Die Erreichung der Kooperationsziele wird durch den Aufbau von Vertrauen unterstützt.<sup>80</sup> Hierbei ist allerdings zwischen den Kooperationszielen und den Kooperationsmotiven zu unterscheiden. Letztere müssen nicht von den Kooperationspartnern geteilt werden, so dass es hierfür keiner vertrauensbildenden Maßnahmen zum Eingehen oder zur Aufrechterhaltung der Kooperation bedarf.<sup>81</sup> Um Vertrauen aufzubauen, müssen die Handlungen der beteiligten Akteure innerhalb von (Kooperations-)Mechanismen erfolgen. Giddens<sup>82</sup> stellt die Fähigkeiten des gezielten Agierens in den Vordergrund. Vor dem Hintergrund von Kooperationen bedeutet dies, dass der Kooperationspartner als rationaler Akteur bewusst durch seine Handlungen aufgrund des gleichzeitigen Verstehens seiner Handlungen sowie deren Änderungen und der Auswirkungen auf die Kooperationspartner die Abläufe einer Kooperation steuert. Neben dem eigenen

---

<sup>74</sup> Vgl. Morschett (2005), S. 392, Corsten (2001), S. 10, Balling (1997), S. 41, Kupke (2009), S. 46 sowie Fladnitzer (2006), S. 86.

<sup>75</sup> Funktionale Kooperation wie bspw. die F&E Kooperation oder die Beschaffungskooperation werden ausführlich im Kapitel 2.3 untersucht.

<sup>76</sup> Vgl. Richter (1995), S. 527 f. und Rotering (1993), S. 45.

<sup>77</sup> Vgl. Pauls (1998), S. 143 ff. und Heuskel (1999), S. 56 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Hilger/Piller (2009), S. 77 f.

<sup>79</sup> Vgl. Powell (1990), S. 295 ff., Becker/Dammer (2011), S. 38 und Fricke (2008), S. 92.

<sup>80</sup> Vgl. Hahn (2005), S. 170.

<sup>81</sup> Vgl. Das & Teng (1998), S. 497.

<sup>82</sup> Vgl. hier und im Folgenden Giddens (1997), S. 36 ff.

Verhalten wird das (antizipierte) Verhalten der Kooperationspartner strategisch mit in die Überlegung der Handlungsalternativen einbezogen sowie Konsequenzen vorhergesehen und berücksichtigt.

Breuer und Barmeyer<sup>83</sup> definieren Vertrauen in Bezug auf Kooperationen wie folgt:

*„Vertrauen in der Kooperation drückt sich dadurch aus, dass die beteiligten Unternehmen dazu bereit sind, sich auf den Kooperationspartner zu verlassen, obwohl das Eintreten opportunistischen Verhaltens durch den Kooperationspartner grundsätzlich möglich ist.“*

Ein Kooperationspartner muss im Kontinuum von Vertrauen und Risiko von Erwartungen entscheiden.<sup>84</sup> Um gerade opportunistisches Verhalten zu unterbinden, müssen zur Risikoreduzierung neben den Möglichkeiten von expliziten Verträgen implizite Verträge auf Basis von Vertrauen berücksichtigt werden.<sup>85</sup> Vertrauen, basierend auf Erfahrung, ist im Beziehungsgeflecht von Kooperationen Gegenstand der sozialen Dimension, hat aber zugleich direkte Auswirkung auf die ökonomische und strategische Dimension.<sup>86</sup> Die ökonomische Dimension beschreibt den Umgang mit Ressourcen in Kooperationen. Die strategische Dimension legt fest, mit welchen Ressourcen (eigen oder fremd) eine Strategie verfolgt wird bzw. welche Ressourcen in einer Kooperation anderen Unternehmen zugänglich gemacht werden. Erheblichen Einfluss auf die Vertrauensbildung in Kooperationen haben zum einen Transparenz über Strukturen und Prozesse und zum anderen die Kommunikation als Prozess des Informationsaustausches und der Ermöglichung sowie Sicherstellung von Transparenz.<sup>87</sup> Die Transparenz innerhalb von Kooperation kann dazu führen, dass Dritte an Informationen gelangen. Dies ist förderlich für zukünftige Kooperationen und zur Entscheidungsfindung,<sup>88</sup> kann sich allerdings in Form von Know-how Abfluss negativ auswirken.<sup>89</sup> Die Kommunikation stellt sicher, dass zwischen den Kooperationspartnern keine unbeabsichtigte asymmetrische Informationsverteilung vorliegt (siehe Beispiel SCM Kooperationen und Vermeidung von *Bullwhip* Effekten).<sup>90</sup> Nachteilig sind die Transaktionskosten, die im Zusammenhang mit der Schaffung von Transparenz und meist dauerhaften Kommunikation erforderlich sind. Vertrauen ist ein dynamischer Zustand und wird durch Erfahrung, Transparenz und Kommunikation beeinflusst. Diese Eigenschaften

---

<sup>83</sup> Vgl. Breuer/Barmeyer (1998), S. 664.

<sup>84</sup> Vgl. Klaus (2002), S. 108.

<sup>85</sup> Vgl. Ripperger (2003), S. 16 ff. und Klaus (2002), S. 113.

<sup>86</sup> Vgl. hier und im Folgenden Riemer (2005), S. 33.

<sup>87</sup> Vgl. Hofmann (2007), S. 9 und Anderson/Weitz (1992), S. 18 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Klenk/Hanke (2009), S. 18.

<sup>89</sup> Vgl. Hofmann (2007), S. 8.

<sup>90</sup> Vgl. Borys/Jemison (1989), S. 234 ff. und Loose/Sydow (1997), S. 184 ff.

sind nur indirekt ermittelbar sind, so dass eine Messbarkeit von Vertrauen in Kooperationen einen hohen Aufwand erfordert.<sup>91</sup>

Nachdem die wesentlichen Merkmale von Kooperationen beschrieben sind, ist es erforderlich, den Kooperationsbegriff für den weiteren Verlauf der Arbeit zu spezifizieren, zu definieren und abzugrenzen.

### **Begriff Kooperation**

Der aus der lateinischen Sprache stammende Begriff Kooperation kann als gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung übersetzt werden.<sup>92</sup> Im Allgemeinen bedeutet Kooperation die Zusammenarbeit zwischen Personen, Gruppen und Institutionen.<sup>93</sup> Im Unterschied zu marktlichen Beziehungen sind Formen der kooperativen Zusammenarbeit durch eine zeitlich längerfristige Ausrichtung und einer höheren Bindungsintensität geprägt.<sup>94</sup> Der Begriff Kooperation im Rahmen des Strategischen Managements wird als unternehmerische Zusammenarbeit mit dem Kennzeichen der Harmonisierung oder gemeinsamen Aufgabenerfüllung durch selbständige Unternehmen verstanden.<sup>95</sup> Die Zusammenarbeit findet zwischenbetrieblich statt und basiert auf dyadischer Kooperation (zwei Unternehmen) oder auf multipler Kooperation (mehrere Unternehmen).<sup>96</sup> Durch eine Bündelung von individuellen Stärken zielt sie darauf ab, Wettbewerbsvorteile zu generieren und letztlich gemeinsam die individuellen Performanceziele jedes einzelnen Unternehmens zu erfüllen.<sup>97</sup> Mit Bezug zu den Ressourcen eines Unternehmens bestehen zwei Grundmotive zum Eintritt in eine Kooperation:<sup>98</sup> Im Fall von *Closing-Gap*-Kooperationen wird versucht, komplementäre Ressourcen eines Kooperationspartners ins eigene Unternehmen zu übertragen und anschließend eigenständig nutzbar zu machen. Im Fall von *Critical-Mass*-Kooperationen strebt das Unternehmen eine Weiterentwicklung seiner unternehmenseigenen Ressourcen in Kombination mit unternehmensfremden Ressourcen an.<sup>99</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Klaus (2002), S. 70.

<sup>92</sup> Vgl. Rotering (1993), S. 6 und Kuhn/Hellingrath (2002), S. 38 f.

<sup>93</sup> Vgl. Grochla (1972), S. 2, Justus (1999), S. 22 und Rief (2008), S. 15.

<sup>94</sup> Vgl. Richardson (1972), S. 886.

<sup>95</sup> Vgl. Zentes/Swoboda (1997), S. 175 und Sell (2002), S. 3.

<sup>96</sup> Vgl. Wohlgemuth (2002), S. 17 und Beck (1998), S. 12 f.

<sup>97</sup> Vgl. Das/Teng (1998), S. 491 und Parkhe (1991), S. 579.

<sup>98</sup> Vgl. Lorenz (2014), S. 12 f.

<sup>99</sup> In Kapitel 2.6.1 wird im Rahmen von Cross Clustern zwischen Ressourceneinbringung und Ressourcentransfer ausführlich unterschieden.

## Definition Kooperationsbegriff

Für die weitere Betrachtung ist eine Definition des Kooperationsbegriffs erforderlich. Es werden in dieser Untersuchung keine inner- oder überbetrieblichen Kooperationen, sondern ausschließlich zwischenbetriebliche Unternehmenskooperation betrachtet.

Für eine Kooperation gelten die folgenden Kriterien:<sup>100</sup>

- Zusammenarbeit von mindestens zwei, rechtlich und (partiell) wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen<sup>101</sup>
- Freiwilligkeit der Verbindung<sup>102</sup>
- Gemeinsame Aufgaben- und Zieldefinition<sup>103</sup>
- Form der Ressourcenzusammenlegung<sup>104</sup>
- Ein höherer Zielerreichungsgrad als bei individuellem Vorgehen<sup>105</sup>
- Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen<sup>106</sup>

Die Kooperation wird im Rahmen dieser Arbeit daher definiert als

*eine Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen auf freiwilliger Basis. Die Unternehmen verteilen gemeinsam die Aufgaben und geben sich ein gemeinsames Ziel. Zur Zielerreichung werden die benötigten Ressourcen zusammengelegt. Alle Kooperationspartner erreichen durch die Kooperation einen höheren Zielerreichungsgrad als bei individuellem Vorgehen. Letztlich strebt die Kooperation den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils an.*

## Abgrenzung Kooperationsbegriff

Vom Kooperationsbegriff ist der in der Literatur weit verwendete Begriff Netzwerk zu unterscheiden.<sup>107</sup> Grundsätzlich lassen sich drei Sichtweisen zur Begriffsverwendung unterschei-

---

<sup>100</sup> Für eine Literaturübersicht von unterschiedlichen Definitionen vgl. Poppe (2016), S. 15 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Pausenberger/Nöcker (2000), S. 396, Liestmann/Gill (1999), S. 14 und Stein (2005), S. 170.

In der Literatur besteht Uneinigkeit, ob die wirtschaftliche Selbstständigkeit komplett oder nur teilweise bestehen muss. Stellvertretend für die erste Ansicht vgl. Hess (2002), S. 8, für letztere Ansicht plädiert z.B. Etter (2003), S. 42. Außerdem ist nicht eindeutig, wie die wirtschaftliche Unabhängigkeit definiert wird. Einen Ansatz dazu liefern Borchert/Urspruch (2003), S. 13 und Sydow (1992a), S. 90.

<sup>102</sup> Vgl. Morschett (2005), S. 380, Balling (1997), S. 17, Friese (1998), S. 79, Fontanari (1996), S. 36 und Theurl (2001), S. 73.

<sup>103</sup> Vgl. Rief (2008), S. 18, Babo (2004), S. 10 f., Gausmann (2009), S. 45 und Balling (1997), S. 17.

<sup>104</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck/Fiedler/Royer (2015), S. 243.

<sup>105</sup> Vgl. Etter (2003), S. 42, Balling (1997), S. 17 sowie Friese (1998), S. 62.

<sup>106</sup> Vgl. Poppe (2016), S. 13.

<sup>107</sup> Vgl. Rief (2008), S. 15 und Duschek/Rometsch (2004), S. 2. Definitionen vom Begriff des Netzwerks vgl. Evers (1998), S. 20, Wohlgemuth (2002), S. 18, Köhne (2006), S. 37, Sydow (1992a), S. 79 und Tiberius/Reckenfelderbäumer (2004), S. 30.

den: Ein Netzwerk wird als eine (Unter-)Form der Kooperation interpretiert,<sup>108</sup> die Begriffe Kooperation und Netzwerk werden als inhaltsgleich angesehen<sup>109</sup> oder die Kooperation wird als Sonderform des Netzwerks aufgefasst.<sup>110</sup>

Nach Sydow<sup>111</sup> basieren die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen in Netzwerken auf relativ stabilen, kooperativen Beziehungen rechtlich selbständiger Unternehmen. Netzwerke gehen über bilaterale Beziehungen hinaus, es werden mindestens trilaterale Beziehungen vorausgesetzt.<sup>112</sup> Ein Netzwerk existiert, wenn mindestens drei Partner zusammenarbeiten (trilaterale Beziehung), bei einer Kooperation sind zwei Unternehmen (dyadische / bilaterale Beziehung) notwendig.<sup>113</sup> Nichtsdestotrotz können innerhalb einer Kooperation netzwerkartige Beziehungen entstehen bzw. innerhalb eines Netzwerks bilaterale Ausprägungen der Kooperation.<sup>114</sup> Nach Renz<sup>115</sup> lassen sich bi- und trilaterale Beziehungen im Kontinuum der Kooperationspartneranzahl verstehen.<sup>116</sup> In dieser Arbeit wird der Ansicht von Renz gefolgt und somit beide Begriffe Kooperation und Netzwerk synonym verwendet. Neben dem Begriff Netzwerk wird vielfach eine kooperative zwischenbetriebliche Beziehung als Allianz bezeichnet.<sup>117</sup> Der Begriff Allianz ist allgemein charakterisiert als eine Vereinbarung zwischen zwei oder mehr Partnern, in denen Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen Partnern geteilt oder gemeinsam eingebracht werden.<sup>118</sup> Ziel ist, dass jedes Partnerunternehmen seine Wettbewerbsposition verbessert. Allianz kann somit ebenfalls synonym zum Begriff Kooperation verstanden werden.<sup>119</sup>

### **Abgrenzung Kooperationsbegriff zu Markt und Hierarchie**

Kraege<sup>120</sup> beschreibt die gegenseitige Abhängigkeit und die Selbständigkeit der Kooperationspartner als zwei grundlegende konstitutive<sup>121</sup> Merkmale von Kooperationen. Die gegensei-

---

<sup>108</sup> Diese Ansicht repräsentieren stellvertretend Fladnitzer (2006), S. 70, Kontos (2004), S. 8 ff., Hess (2002), S. 12 sowie Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 6.

<sup>109</sup> Vgl. Voß (2002), S. 280 f.

<sup>110</sup> Vgl. Schindele (1998), S. 43.

<sup>111</sup> Vgl. Sydow (1992a), S. 79.

<sup>112</sup> Vgl. Sell (2002), S. 72.

<sup>113</sup> Vgl. Provan/Fish/Sydow (2007), S. 483, Rief (2008), S. 22, Hess (2002), S. 12 und Fladnitzer (2006), S. 70.

<sup>114</sup> Weitere Details dazu in Renz (1998).

<sup>115</sup> Vgl. Renz (1998), S. 200 f.

<sup>116</sup> Hess (2002), S. 275 ff. weist darauf hin, dass Kooperationen mit deutlich mehr als 3 Partnerunternehmen möglich sind (z.B. StarAlliance mit insgesamt über 90 Partnerunternehmen).

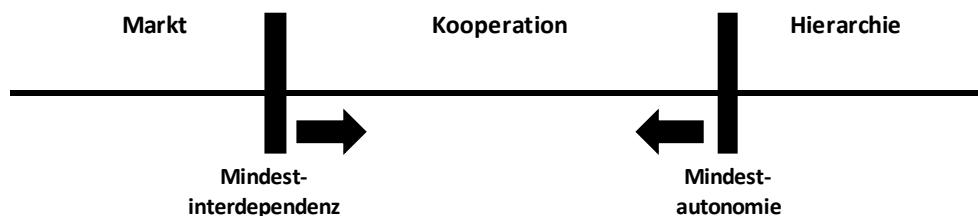
<sup>117</sup> Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Allianz und der Strategischen Allianz als Kooperationstyp. Die Strategische Allianz wird in Kapitel 2.4.1 vorgestellt.

<sup>118</sup> Vgl. Spekman/ Forbes III/Isabella/MacAvoy (1998), S. 748. Für Fontanari hat jede Kooperation einen strategischen Bezug (vgl. Fontanari (1996), S. 81 ff.). Was inhaltlich nicht gleichzusetzen ist mit dem Kooperations-typ Strategische Allianz, dieser wird in Kapitel 2.4.1 erläutert.

<sup>119</sup> Vgl. Morasch (1994), S. 278.

<sup>120</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kraege (1997), S. 51 f.

tige Abhängigkeit grenzt die Kooperation von der Markttransaktion ab, da sie zu Interdependenzen in einzelnen Teilbereichen der kooperierenden Unternehmen führt. Die Autonomie kooperierender Unternehmen grenzt die Kooperationen von hierarchischen Organisationsformen ab. Die rechtliche Selbständigkeit der kooperierenden Unternehmen wird als notwendig, eine wirtschaftliche Selbständigkeit als hinreichende Bedingung gefordert. Roterling<sup>122</sup> sieht in der bewussten und explizit vereinbarten Zusammenarbeit den Grad der Mindestinterdependenz einer Kooperation in Abgrenzung zur reinen Markttransaktion und in einer jederzeit einseitig kündbaren Zusammenarbeit den Grad der Mindestautonomie einer Kooperation in Abgrenzung zu hierarchischen Organisationsformen gegeben. In der Abbildung 5 ist der Zusammenhang zwischen Markttransaktionen (Markt), Kooperation und hierarchischen Organisationsformen (Hierarchie) dargestellt.



**Abbildung 5: Kooperation in Abgrenzung zu Markt und Hierarchie**  
(Quelle: in Anlehnung an Justus (1999), S. 26.)

Unternehmerische Aktivitäten bewegen sich grundsätzlich zwischen den beiden organisatorischen Extremformen Markt und Hierarchie.<sup>123</sup> Kooperationen enthalten als eine hybride Organisationsform sowohl hierarchische als auch marktliche Bestandteile.<sup>124</sup> Die Unabhängigkeit der Kooperationspartner ist ein Merkmal des Marktes, wohingegen die wechselseitige Beeinflussung ein Merkmal der Hierarchie ist.<sup>125</sup> Je nach Ausgestaltung der Kooperation können die Merkmale eher hierarchisch oder eher marktlich geprägt sein. Letztlich existiert ein breites Spektrum von Kooperationsformen im Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie.<sup>126</sup> Aufgrund der hohen Anzahl unterschiedlicher Kooperationstypen werden in Kapitel 2.4 mit Blick auf die Bedeutung bzw. Aktualität der einzelnen Kooperationsformen die Strategische Allianz, das Joint Venture, das Virtuelle Unternehmen und Cluster untersucht.

<sup>121</sup> Konstitutive Merkmale sind unerlässlich für eine Begriffsbestimmung. Eine Kooperation muss diese Merkmale zwangsläufig und vollständig aufweisen.

<sup>122</sup> Vgl. Roterling (1993), S. 13.

<sup>123</sup> Vgl. Williamson (1975), S. 20 ff.

<sup>124</sup> Vgl. Friese (1998), S. 67.

<sup>125</sup> Vgl. Rath (1991), S. 26.

<sup>126</sup> Vgl. Williamson (1991), S. 269 ff.



Im Zusammenhang des Strategischen Managements ist zu beachten, dass nicht die Kooperation an sich das Ziel des Unternehmens werden darf, auch wenn die externen Kooperationsbeziehungen zweifelsohne zu wertvollen Ressourcen werden können. Das Unternehmen intendiert die Realisierung seiner originären finanziellen Ziele.<sup>127</sup> Das gezielte Eingehen einer Kooperation stellt eine effektive strategische Entscheidung des Unternehmens dar, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

## **2.2 Make / Buy / Cooperate Entscheidung - Chancen und Risiken von Kooperationen**

Bevor die Kooperation als Koordinationsform strategisch ausgewählt wird, muss das Unternehmen analysieren, welches die beste Alternative ist, um seine Ziele mit maximaler Rendite zu erreichen. In der strategischen Gesamtbetrachtung wird die Komplexität der Auswahl einer Organisationsform an den Schnittstellen eines Unternehmens deutlich. Insbesondere wenn das Unternehmen auf unterschiedlichen Märkten zugleich mit unterschiedlichen eigenbetriebenen und partnerschaftlichen Aktivitäten agiert.<sup>128</sup> Mit Blick auf die Verflechtungen der Ressourcen innerhalb eines Unternehmens, entsprechend den strategischen Aktivitäten an den Schnittstellen des Unternehmens, wird der Koordinationsaufwand ersichtlich. Um die eigenen Ressourcen gewinnbringend zu bündeln, stehen einem Unternehmen im Kontinuum von Markt, Kooperation und Hierarchie damit drei grundlegende Möglichkeiten zur Verfügung. Das Unternehmen muss auf Basis dieser strategischen Alternativen entscheiden, welche Koordinationsform welche spezifischen ökonomischen Vor- bzw. Nachteile besitzt. Die Wahl der Organisationsform als Koordinationsform entscheidet mit über Erfolg oder Misserfolg der Unternehmensstrategie.

Bei der hierarchischen Koordination (**Make**) entscheidet sich das Unternehmen zur Eigenfertigung und fasst die ökonomischen Aktivitäten organisatorisch im Unternehmen zusammen.<sup>129</sup> Vorteilhaft für ein Unternehmen ist der Aufbau von internem Know-how ohne Abhängigkeit von Lieferanten. Dafür müssen entsprechende Ressourcen wie freie Anlagenkapazitäten und erforderliches Know-how zur Leistungserstellung sowie finanzielle Mittel für Investitionen oder für einen Marktzugang im Unternehmen vorhanden sein.<sup>130</sup> Bei Marktveränderungen wie bspw. einer stark wachsenden Nachfrage kann Zeit als kritischer Faktor eine **Make** Entscheidung unmöglich machen. Wenn Ressourcen für die Eigenfertigung erst entwi-

---

<sup>127</sup> Vgl. Siebert (2010), S. 15 ff. und Oelsnitz (2005), S. 201.

<sup>128</sup> Vgl. hier und im Folgenden Sydow/Möllering (2015), S. 21 ff.

<sup>129</sup> Vgl. hier und im Folgenden Mikus (1998), S. 20 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2015), S. 44 ff.

ckelt werden müssen, verursacht dies zum Teil erhebliche Kosten und nimmt Zeit in Anspruch. Liegen die benötigten Ressourcen nicht vor oder lassen sich vorhandene Ressourcen nicht entwickeln, lässt sich eine *Make* Strategie nicht realisieren.

Bei der marktlichen Koordination (***Buy***) entscheidet sich das Unternehmen dazu, die Leistung fremd zu beschaffen.<sup>131</sup> Hierbei kann sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen<sup>132</sup> fokussieren, zudem schneller auf Marktveränderungen reagieren und *economies of scale* erzielen. Offensichtlich ist im Vergleich zur Alternative *Make* die Abhängigkeit zu Lieferanten. Allerdings sind im Konzept *Buy* Annahmen eines perfekten Marktes getroffen. Hierbei wird u.a. von vollständiger Markttransparenz, vollständigen Information aller Marktteilnehmer sowie von freiem Zugang zum Markt ausgegangen. Der Preis ist der Koordinationsmechanismus für einen effizienten Einsatz von verfügbaren Ressourcen. Anhand von Innovationsprojekten lassen sich die Imperfektionen der Annahmen verdeutlichen: Weder liegt eine vollständige Markttransparenz und Information aller Marktteilnehmer über diese Aktivitäten vor (Know-how Schutz). Noch existiert vielfach ein freier Marktzugang, da diese Projekte und damit die Märkte von hohen technischen und wissenschaftlichen Kompetenzen geprägt sind. Letztlich ergeben sich für ein Unternehmen bei der strategischen Alternative *Buy* vor allem Transaktionskosten.<sup>133</sup>

Hybride Organisationsformen (***Cooperate***) enthalten sowohl marktliche als auch hierarchische Elemente.<sup>134</sup> Ziel der Kooperationen ist es, die Vorteile von Markt und Hierarchie zu verbinden. Dazu werden marktliche Aktivitäten mit Kooperationspartnern koordiniert und es wird eine relativ starke wirtschaftliche Abhängigkeit eingegangen (Quasi-Internalisierung) und gleichzeitig hierarchische Aktivitäten an Kooperationspartner in wechselseitiger Zusammenarbeit ausgelagert (Quasi-Externalisierung). Der Vorteil besteht darin, dass ein einzelnes Unternehmen nicht die vollständige Ausstattung an Ressourcen besitzen muss, da die Kooperation den Zugang zu Ressourcen ermöglicht.<sup>135</sup> Diese Koordinationsform ermöglicht dem Unternehmen Chancen im Wettbewerb, die es allein nicht wahrnehmen könnte. Allerdings ergeben sich gleichzeitig verschiedene Risiken. Daher werden im Folgenden die kooperationspezifischen Chancen und Risiken genauer untersucht.

---

<sup>131</sup> Vgl. hier und im Folgenden Frank (2008), S. 337 f.

<sup>132</sup> Zu Kernkompetenzen siehe ausführlich in Kapitel 3.2.3.

<sup>133</sup> Beispielsweise für das Suchen von Lieferanten, das Aushandeln der Verträge mit den Lieferanten sowie während der Phase des Fremdbezugs Kontrollkosten.

<sup>134</sup> Vgl. hier und im Folgenden Sydow/Möllering (2015), S. 34 f.

<sup>135</sup> Vgl. Chetty/Holm (2000), S. 90 und Nooteboom (2008), S. 117.

### Kooperationsspezifische Chancen

Ein wesentliches Differenzierungskriterium von Kooperationen sind die unterschiedlichen Motive in eine Kooperation einzutreten.<sup>136</sup> Diese nehmen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung und Steuerung der Kooperation.<sup>137</sup> Sie weisen zugleich einen hohen Grad an Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen auf. Um die Position des Unternehmens im Wettbewerb zu verbessern, intendiert die Kooperation u.a. die Steigerung ihres Marktanteils oder den Markteintritt in fremde Märkte, die Reduktion von Risiken, Zeitvorteile, Know-how Zugang und Synergieeffekte.<sup>138</sup> Darüber hinaus kann ein Unternehmen versuchen seine Position am Markt zu stärken, indem es aufgrund von Kooperationen Neuerungen von Technologien und Produkten entwickelt und vermarktet.<sup>139</sup> Nach Woratschek und Roth<sup>140</sup> lassen sich Grundmotive für das Eingehen von Kooperationen unterscheiden in, erstens, die Schaffung von Zugang zu Märkten und Ressourcen (bspw. Beschaffungsk Kooperationen), zweitens, die Realisierung von Spezialisierungs- und Kostenvorteilen (bspw. Marketingkooperationen) und, drittens, die Nutzung von Zeitvorteilen bei schnelleren Produktentwicklungen (bspw. F&E Kooperationen) und von besseren Leistungsverwertungen (bspw. Produktionskooperationen). Mellewigt<sup>141</sup> führt als Motive für strategisch angelegte Kooperation an

- den Zugang zu Know-how, sowohl Erweiterung des vorhanden Wissens als auch das Aneignen neuen Wissens,
- den Marktzutritt, bspw. durch eine Markterschließungsk Kooperation mit einem ortsansässigen oder lokal agierenden Unternehmen, welches über relevante Marktkenntnisse oder Beschaffungs- oder Vertriebswege verfügt (hierbei lassen sich z.B. Handelshemmnisse aufgrund staatlichen Protektionismus überwinden<sup>142</sup>),
- die Erreichung von Kostenvorteilen, z.B. bei kostenintensiven F&E Aktivitäten oder durch Kooperationen mit *economies of scale* oder *economies of scope* Effekten,
- Zeitvorteile im Rahmen des Innovationswettbewerbs, meist in F&E Kooperationen durch Zusammenlegen von Ressourcen und damit resultierend eine Verkürzung von Entwicklungszeiten oder in Vertriebskooperationen zur Erschließung von zusätzlichen Märkten durch die Nutzung der Vertriebskanäle des Kooperationspartners,

---

<sup>136</sup> Vgl. Balling (1997), S. 74 und Kronen (1994), S. 35.

<sup>137</sup> Vgl. Voß (2002), S. 344.

<sup>138</sup> Vgl. Hinterhuber/Hirsch (1998), S. 187 ff. und Hoffmann (2004), S. 17 f. Meyer spricht in diesem Zusammenhang von den Schwächen eines Unternehmens und den Eintritt in eine Kooperation, um genau diese auszugleichen (vgl. Meyer (1995), S. 158).

<sup>139</sup> Vgl. Teng/Cummings (2002), S. 88 f.

<sup>140</sup> Vgl. Woratschek/Roth (2005), S. 144.

<sup>141</sup> Vgl. Mellewigt (2003), S. 16 ff.

<sup>142</sup> Vgl. James/Weidenbaum (1993), S. 64, Schwamborn (1994), S. 97, Krubasik/Lautenschläger (1994), S. 81 und Backhaus/Plinke (1990), S. 32.

- Risikominderung in Form von *Burden-Sharing*-Kooperationen, die dazu dienen, das Risiko bspw. von Neuentwicklungen oder Vermarktungen durch Verbindung von komplementären Ressourcen zu verringern.

Gnyawali und Madvahan<sup>143</sup> unterscheiden bei der Zielerreichung von Unternehmen in effektiven Kooperationen den Zugang zu Ressourcen von Partnerunternehmen, die Generierung von zusätzlichen Skaleneffekten sowie die Steigerung des Wirkungsgrads eigener Ressourcen durch die Einbindung in Kooperationen.

Kooperationsziele nach Voß<sup>144</sup> sind

- eine effiziente Strukturgestaltung: Ausnutzung komparativer Vorteile der Kooperation (wie hohe Informationseffizienz und komplexitätsreduzierende Wirkung)
- ein Marktzugang und eine Wettbewerbsbeeinflussung: Primäres Ziel ist die Beeinflussung der Wettbewerbssituation (wie bspw. gemeinsame Erschließung neuer Märkte, Integration von Kooperationspartnern in bestehende Märkte und die Stärkung der Wettbewerbsposition von einzelnen Mitgliedern der Kooperation)
- eine Bündelung von materiellen Ressourcen: Gemeinsame Nutzung von materiellen Ressourcen durch die Kooperationspartner (bspw. Anlagen und Einrichtungen, aber auch finanzielle Mittel)
- eine Wissensakquisition und ein Know-how Transfer: Gemeinsamer Zugriff auf immaterielle Ressourcen sowie eigener Know-how Zufluss (bspw. der Zuwachs an besonderen Kenntnissen zu Märkten und neue Kompetenzen an neuen Märkten)
- eine Dynamisierung und Flexibilisierung: eine lose Kopplung der Kooperationspartner dynamisiert den Mitgliederstamm und unterstützt die Komplexitätstoleranz und Problemlösungskompetenz.

Nach Kleine<sup>145</sup> und Thelen<sup>146</sup> lassen sich mit Fokus auf eine Markterschließung die Motive, um in eine Kooperation einzutreten, nach Unternehmensspezifischen Motiven, Marktspezifischen Motiven und Wettbewerbsspezifischen Motiven unterteilen. Unternehmensspezifische Motive stellen u.a. den Ausgleich fehlender Kapitalkraft sowie Finanzierungserleichterungen, Mengen- und / oder Rationalisierungseffekte und Ergänzung des eigenen Produktportfolios u.a. durch Zugang zu technischem Know-how dar. Marktspezifische Motive begründen sich u.a. durch eine Stärkung des Vertriebs bei schwachen Absatzquoten, durch exporterschwerende landesspezifische Gesetze und Bestimmungen, durch Zugang zu Subventionen und Steuer-

---

<sup>143</sup> Vgl. Gnyawali/Madvahan (2001), S. 432.

<sup>144</sup> Vgl. Voß (2002), S. 366.

<sup>145</sup> Vgl. Kleine (2000), S. 51.

<sup>146</sup> Vgl. Thelen (1993), S. 52 ff.

erleichterungen für Investitionen sowie durch den Ansatz, lokal in den Märkten zu produzieren und zu vertreiben (*in the market for the market*). Eine hohe Anzahl an konkurrierenden in- und ausländischen Mitbewerbern sowie oligopolistische Marktendenzen aufgrund kapitalkräftiger Konkurrenten mit hohem Markteinfluss erklären Wettbewerbsspezifische Motive.

Kern<sup>147</sup> stellt neben einem technischen Bezug von Kooperationsmotiven (bspw. Synergieeffekte, Zugang zu Know-how) und einem wirtschaftlichen Bezug (bspw. Zugang zu Märkten, *time to market* Vorteile) den organisatorischen Bezug. Dieser hebt besonders das Lernen zu kooperieren selbst<sup>148</sup> und das Lernen von Kooperationspartnern hervor. Unterschiede aufgrund von Kulturen und Mentalitäten gilt es gezielt zu nutzen sowie geeignete Informationsplattformen aufzubauen. Ein wesentliches Grundmotiv stellt der Aufbau von Vertrauen für eine Kooperation dar.

Mellewigt<sup>149</sup> betont darüber hinaus den positiven Zusammenhang zwischen der Ausstattung eines Unternehmens an strategischen Ressourcen, der Anzahl an Kooperationen, die ein Unternehmen nacheinander oder gleichzeitig eingeht, und dem Unternehmenserfolg, den das Unternehmen durch den Fit von Ressourcen und Kooperationen steigert.

Während die bisher betrachteten Chancen jeweils die bewusste Suche von geeigneten Kooperationspartnern intendiert, bleibt in der Literatur unberücksichtigt, dass Unternehmen im Rahmen von Kooperationen Überschussressourcen (*slack*) anbieten können, um die eigene Unternehmensperformance zu verbessern. Im Allgemeinen wird *slack* als Flexibilität in einer Kooperation beschrieben<sup>150</sup>, aber nicht das intendierte zur Verfügung stellen beachtet.<sup>151</sup>

### **Kooperationsspezifische Risiken**

Neben zahlreichen Chancen, die eine Kooperation bietet, ergeben sich aufgrund der Interdependenzen zwischen den Kooperationspartnern sowie unternehmensimmanenter Faktoren Risiken, die mit der Kooperation in direktem Zusammenhang stehen.<sup>152</sup> Gerade die hybride Organisationsform ermöglicht aufgrund Internalisierung von zuvor präzise spezifizierten Markttransaktionen und durch Externalisierung (die teilweise Aufhebung des Koordinationsmechanismus der Hierarchie) dysfunktionales Verhalten eines Kooperationspartners.<sup>153</sup> Die sich daraus ergebenden Konflikte zwischen den Kooperationspartnern erstrecken sich im Allgemei-

---

<sup>147</sup> Vgl. Kern (2016), S. 457 ff.

<sup>148</sup> Vgl. hierzu auch Sydow (2010), S. 388.

<sup>149</sup> Vgl. Mellewigt (2003), S. 147 ff.

<sup>150</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2015), S. 222 f.

<sup>151</sup> Die Intention *slack* in eine Kooperation einzubringen wird im Kapitel 3.4.3 unter dem Begriff *slack search* behandelt.

<sup>152</sup> Vgl. Kajüter (2003), S. 112.

<sup>153</sup> Vgl. Sydow (2003), S. 295 f.

nen auf die Verteilung von Erlösen oder auf die Verteilung von Rechten zur Verwertung von Kooperationsinhalten sowie auf die Entscheidungen über das weitere gemeinsame Vorgehen.<sup>154</sup> Nach Das und Teng<sup>155</sup> steigt das Risiko eines Konflikts von Kooperationspartnern wenn sie direkte Konkurrenten sind, andererseits nimmt mit zunehmenden Interdependenzen das Risiko ab. Das Risiko von konfliktärem Verhalten der Kooperationspartner wird ebenfalls reduziert, wenn im Netzwerk Überschussressourcen (*slack*) vorhanden sind.

Eine Kooperation gilt als gescheitert, wenn die angestrebten, gemeinsam vereinbarten Ziele von der Kooperation insgesamt oder von einem der Kooperationspartner nicht erreicht werden konnte.<sup>156</sup> Die Ursachen des Scheiterns können vielfältig sein: Mit der Beteiligung an einer Kooperation und damit Unternehmensgrenzen überschreitenden Aktivitäten schwinden zum Teil Unternehmensgrenzen. Hierbei kann es zu unkontrolliertem Wissensaufbau beim Kooperationspartner führen<sup>157</sup> oder die Koordinationsprobleme können im Rahmen der Kooperationen für ein Unternehmen zu umfangreich werden.<sup>158</sup> Kooperationen führen aufgrund von Kommunikations-, Anpassungs- und Kontrollaufwand zu höheren Kosten, quasi eine Investition eines Unternehmens in die Kooperationsbeziehung.<sup>159</sup> Darüber hinaus können sich asymmetrische Wettbewerbspositionen sowie eine nachteilige Verhandlungsposition ergeben.<sup>160</sup> Zudem können hochspezifische Investitionen in die Kooperation zu einem *Lock-In* Effekt für das Unternehmen führen. Aufgrund seiner Abhängigkeit von seinen Kooperationspartnern kann dann das Unternehmen im Fall von Nachteilen in der Kooperation oder zu hoher Kosten die Kooperation nicht verlassen.<sup>161</sup> Entgegengesetzt zum *Lock-In* Effekt kann der *Lock-Out* Effekt eintreten, indem alternative, wirtschaftlichere Kooperationen ausgeschlossen werden.<sup>162</sup>

Nach Mellewigt<sup>163</sup> gehören folgenden Ursachen zu den Gründen des Scheiterns von Kooperationen

- Strategische Umorientierung: es können sich Zielkonflikte ergeben, da die Unternehmen neben den kollektiven Kooperationszielen weiterhin eigene Unternehmensziele verfolgen und Marktänderungen sich unterschiedlich auf die Kooperationspartner auswirken können. Dies kann zu einer Neuausrichtung eines Unternehmens

---

<sup>154</sup> Vgl. Wohlgemuth (2002), S. 318.

<sup>155</sup> Vgl. hier und im Folgenden Das/Teng (2003), S. 279 ff.

<sup>156</sup> Vgl. Proff/Proff (2012), S. 200 f. und Knop (2009), S. 44.

<sup>157</sup> Vgl. Delerue (2004), S. 11.

<sup>158</sup> Vgl. Duschek/Ortmann/Sydow (2001), S. 133, Howaldt/Ellerkmann (2011), S. 30 und Poppe (2016), S. 13.

<sup>159</sup> Vgl. John (1997), S. 254 und Royer (2000), S. 18.

<sup>160</sup> Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 377.

<sup>161</sup> Vgl. Sydow (2010), S. 388 und Adler/Kwon (2002), S. 30.

<sup>162</sup> Vgl. Möller (2006), S. 70.

<sup>163</sup> Vgl. Mellewigt (2003), S. 21 ff.

und damit zur (vorzeitigen) Beendigung einer Kooperation führen. Zudem kann bei Wissensasymmetrien infolge individueller Lerngeschwindigkeiten eine Neuorientierung durch die Kooperationspartner ausgelöst werden.

- Opportunistisches Verhalten: nutzt ein Kooperationspartner die Kooperation nur als Instrument zur Verwirklichung eigener Unternehmensziele, ohne das gemeinsam vereinbarte Kooperationsziel verwirklichen zu wollen oder versucht ein Kooperationspartner seine Macht in der Kooperationskonstellation gegen den eigenen Kooperationspartner zu nutzen, indem bspw. Know-how aus der Kooperation zur Stärkung der eigenen Marktposition genutzt wird, was wiederum zu einer asymmetrischen Konkurrenzposition verhilft, führt das zum (vorzeitigem) Abbruch der Kooperation.
- Fehlender struktureller oder kultureller Fit: eine Kooperation benötigt für die Umsetzung kompatible Organisationsstrukturen und kulturelle Werte. Während Organisationsstrukturen sich in der Arbeitsweise, der Steuerung und der dazu eingesetzten Instrumente zeigen, drücken sich kulturelle Werte meist in geografischer oder branchenbezogener Distanz aus. Im Fokus beider Ursachen für das Scheitern von Kooperationen steht die Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern. Kann eine zielführende Kommunikation und damit eine gemeinsame Arbeitsbasis zur Entscheidungsfindung nicht gefunden werden, führt das zum (vorzeitigem) Abbruch der Kooperation.
- Versagen des Managements: Managementversagen hat mehrere Facetten, angefangen bei der unvollständigen Konzeption einer Beteiligung an einer Kooperation, weil die Planungen nicht über vollständige Informationen über die eigene Ressourcenausstattung vorliegen, oder der Fit zwischen Ressourcen und Strategie nicht ausreichend berücksichtigt wurde, über die fehlerhafte Suche von Kooperationen bzw. Kooperationspartnern, da die Analyse potenzieller Wettbewerber und potenzieller Kooperationspartner nicht ausreichend durchgeführt wurde, bis hin zu Versagen im Management von Kooperationen, wenn während der Betriebsphase einer Kooperation nicht alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt oder Entscheidungen rechtzeitig getroffen werden.

In Anlehnung an Yoshino und Rangan<sup>164</sup> lassen sich als Ursachen für das Scheitern von Kooperation ergänzen:

- Spannungen zwischen Wettbewerb und Kooperation: das Eingehen in eine Kooperation bindet Kapazitäten (finanziell, personell) im Unternehmen, die damit nicht an-

---

<sup>164</sup> Vgl. Yoshino/Rangan (1995), S. 109 ff.

derweitig eingesetzt werden können. Dies kann die Flexibilität des Unternehmens einschränken. Vor dem Hintergrund, dass Kooperationspartner darüber hinaus auf weiteren Märkten Konkurrenten sind, kann dies zu Spannungen innerhalb einer Kooperation führen, so dass die Kooperation (vorzeitig) beendet wird.

- Spannungen aufgrund von unzureichenden Kenntnissen über Strategie, Struktur und System der Kooperationspartner: das Zusammenspiel über die Unternehmensgrenzen hinweg setzt voraus, dass die Beziehungen zwischen Mitarbeitern funktionieren, die Organisationsstrukturen sich annähernd entsprechen und die Schnittstellen (IT-Systeme) kompatibel sind.<sup>165</sup>

Hinderungsgründe eine Kooperation einzugehen liegen eventuell darin begründet, dass bei den Entscheidern im Unternehmen die Kenntnis über potenzielle Kooperationspartner oder die sich daraus ergebenden Vorteile nicht vorliegen.<sup>166</sup> Dies kann an einer fehlenden Kooperationskultur oder an dem für ein Unternehmen nicht abschätzbares Risiko des hohen finanziellen und personellen Aufwands bei zunächst unklaren Ergebnissen liegen.

Speziell mit Blick auf die Phasen einer Kooperation ordnet Neumann<sup>167</sup> diesen Phasen jeweils spezielle Risiken zu: Die erste Phase aus Unternehmenssicht bezieht sich auf die Strategieentwicklung und -festlegung. In dieser Phase können sich Kooperationsrisiken wegen unscharfer Analysen des eigenen Unternehmens sowie des potenziellen Kooperationspartners ergeben. Werden die Potenziale einer Kooperation überschätzt und ist dadurch bspw. die Marktfähigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung nicht gegeben, lassen sich die erwarteten Renditen nicht erzielen. Ebenso können die Potenziale des eigenen Unternehmens für eine Kooperation überschätzt werden, wenn bspw. die mit der Kooperation betrauten Mitarbeiter nicht wie eingeschätzt qualifiziert oder motiviert sind. Eine Fehleinschätzung in der Kooperationsphase Strategieentwicklung und -festlegung hat direkte Auswirkung auf die nachgelagerten Phasen. In der zweiten Phase, Wahl des Kooperationspartners, erschweren ein eingegengtes Suchfeld oder eine falsche Einschätzung des Kooperationspartners im Nachhinein den Ablauf der Wertschöpfung bis hin zu ungewollten Kosten und Abhängigkeiten. Grund ist die unzureichende Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten des Kooperationspartners. Nach Auswahl des Kooperationspartners wird in der anschließenden Kooperationsplanungsphase das Risiko erhöht durch

---

<sup>165</sup> Für weitere Übersichten von Risiken und Barrieren von Kooperationen vgl. Büter (2010), S. 110 und Lombriser/Abplanalp (2018), S. 351.

<sup>166</sup> Vgl. hier und im Folgenden Proff/Proff (2012), S. 202 ff.

<sup>167</sup> Vgl. hier und im Folgenden Neumann (2009), S. 52 ff.



- Prozessbezogene Risiken: wie ineffiziente Prozesse, die zu einem zeitlichen Verzug bei der Leistungserstellung führen,
- Produktbezogene Risiken: wie Qualitätsmängel, die sich durch die Wertschöpfungskette bis zum Endprodukt durchziehen können und erhöhte Kosten nach sich ziehen,
- Ressourcenbezogene Risiken: wie der Einsatz von veralteten oder anfälligen Maschinen und Anlagen, die zu fehlerhaften Produkten und damit ebenfalls erhöhte Kosten nach sich ziehen.

In der vierten Phase, der Durchführung der Kooperation, ergeben sich Koordinations- und Kontrollrisiken. Um das Risiko transparent zu halten, wird ein System von Risikomanagementaktivitäten zur Kontrolle benötigt. Zum einen, um sich verändernde Risiken zu bewerten, und zum anderen, um neu hinzukommende, ungeplante Risiken zu erkennen. Die letzte Phase der Kooperation, die sich im Wandel oder der Beendigung der Kooperation ausdrückt, kann bei Nicht-Erkennen von Veränderungen bspw. durch technologische Entwicklungen erhebliche Risiken für das eigene Unternehmen hervorrufen. Ein zu langes Aufrechterhalten einer Kooperation und die Vernachlässigung der Erarbeitung von Szenarien von Alternativkooperationen können Unternehmenskrisen auslösen.<sup>168</sup>

Chancen und Risiken einer Kooperation müssen vom Unternehmen individuell bewertet werden. Das Erkennen von Lücken in der Ressourcenausstattung findet im Allgemeinen auf Ebene der Unternehmens- bzw. Geschäftsstrategie statt. Das Schließen dieser Lücken wird spezifisch in den Funktionalbereichen mit Bezug zur Gesamtstrategie des Unternehmens vollzogen.<sup>169</sup> Daher werden im folgenden Kapitel ausgewählte funktionale Kooperationen mit ihren Merkmalen und Besonderheiten vorgestellt.

### **2.3 Merkmale und Differenzierung funktionaler Kooperationen**

Die Überlegung von Unternehmen ihre Potenziale mit denen anderer Unternehmen zu verbinden, um in synergieeffektiven Aktivitäten neue Potenziale zu erschließen, setzt die arbeitsteilige Realisierung in einer modularisierten Wertschöpfungskette voraus.<sup>170</sup> Kooperationen können in unterschiedlichsten Wertschöpfungsbereichen und -stufen gebildet werden.<sup>171</sup> Entsprechend einer funktional gegliederten Unternehmensorganisation lassen sich im Wesentlichen zwischen F&E Kooperationen, Produktionskooperationen, Supply Chain Management

---

<sup>168</sup> Neumann stellt in seiner Untersuchung ein Modell vor, in dem er das Kooperationsmanagement mit dem Risikomanagement verbindet. Eine zusammenfassende Übersicht vgl. Neumann (2009), S. 140.

<sup>169</sup> Vgl. Schuh/Friedli/Kurr (2005), S. 59 ff.

<sup>170</sup> Vgl. Schilling (2000), S. 312 f.

<sup>171</sup> Vgl. Staudt (1992), S. 11 ff.

Kooperationen, Beschaffungskooperationen, Marketing- und Vertriebskooperationen sowie Human Resource Kooperationen unterscheiden.<sup>172</sup> Jeweilige Funktionalstrategien sind aus der Geschäftsbereichsstrategie abgeleitet und miteinander abgestimmt.<sup>173</sup> Sie beziehen sich immer auf die strategische Ausrichtung der einzelnen Funktionsbereiche.<sup>174</sup> Funktionalstrategien definieren den effizienten Mix von Ressourcen, Prozessen und Mitarbeitern zur effektiven Umsetzung der Geschäftsbereichs- und Unternehmensstrategie.<sup>175</sup> Funktionale Kooperationen werden als Instrument zur Ausweitung der Ressourcenbasis beschrieben.<sup>176</sup> Offensichtlich ist, dass bspw. eine Vertriebskooperation und eine F&E Kooperation unterschiedliche Zielsetzungen haben und in Menge und Art andere Ressourcen in die Zusammenarbeit einbringen.<sup>177</sup>

### 2.3.1 F&E Kooperationen

#### Strategie von F&E Kooperationen

Mit einer F&E Strategie wird das Ziel verfolgt, das Unternehmen wettbewerbsfähig aufgrund von veränderten Umweltbedingungen aufzustellen oder sogar selbst aufgrund eigener Innovationen mit neuen Technologien neue Wettbewerbsvorteile zu generieren (*economies of speed*).<sup>178</sup> Um die Wettbewerbsfähigkeit durch Realisierung von Zeitersparnissen in der Produktentwicklung und durch eine Erweiterung des eigenen Markts sowie durch Know-how Transfer zu steigern,<sup>179</sup> entscheiden Unternehmen zunehmend, sich an Kooperationen zu beteiligen.<sup>180</sup>

#### Merkmale von F&E Kooperationen

Eine F&E Kooperation wird unterschiedlich definiert. Es wird interpretiert als gemeinsamer Betrieb von F&E Aktivitäten<sup>181</sup> bzw. als Fokus auf die Realisierung gemeinsamer Ziele.<sup>182</sup>

---

<sup>172</sup> Vgl. Lubritz (1998), S. 57, Englert (2000), S. 42, Balling (1997), S. 44 ff., Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 24 ff., Corsten (1998), S. 10 und Zanger (2006), S. 189. Die Unternehmensfinanzierung als Form der Kooperation wird in dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt, da es (bislang) keine primäre Unternehmensfunktion darstellt. Für eine eingehende Betrachtung von Kooperationen in der Unternehmensfinanzierung vgl. Bieg/Krämer (2005).

<sup>173</sup> Vgl. Zahn (1988), S. 527 ff.

<sup>174</sup> Vgl. Wheelen/Hunger (2004), S. 4 ff.

<sup>175</sup> Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2011), S. 28.

<sup>176</sup> Vgl. Klein (1996), S. 31.

<sup>177</sup> Vgl. Ostertag (2012), S. 35.

<sup>178</sup> Vgl. Bea/Haas (2017), S. 553 ff. und Kuhn/Hellingrath (2002), S. 41.

<sup>179</sup> Vgl. Oesterle (2005), S. 776 ff., Greif (2011), S. 98, Knop (2009), S. 25 und Ladwig (1996), S. 59 f., S. 74 und S. 147.

<sup>180</sup> Betrachtet werden nur zwischenbetriebliche Kooperationen. Für andere Formen der Forschung wie Gemeinschaftsforschung oder Vertragsforschung vgl. Niemann (2013), S. 27 f.

<sup>181</sup> Vgl. Türck (1999), S. 61.

<sup>182</sup> Vgl. Refflinghaus (2000), S. 8.

Dem widerspricht Österle<sup>183</sup>, dass dies noch keine F&E Kooperation begründet. Dell<sup>184</sup> differenziert zwischen additiven (die F&E Kooperation erzeugt einen zusätzlichen Output) und synergetischen (die F&E Kooperation optimiert Abläufe mit Fokus auf Effizienz) F&E Kooperationen. Hagedoorn<sup>185</sup>, Kontos<sup>186</sup> und Türck<sup>187</sup> spezifizieren jeweils den Begriff F&E Kooperationen weiter als eine Form der Beschaffungs Kooperation, da es als Bezugsmöglichkeit von Know-how gesehen wird.<sup>188</sup>

Allgemein wird unter einer F&E Kooperation wird eine freiwillige und strategisch ausgerichtete Kooperation zwischen zwei gleichberechtigten, rechtlich und außerhalb des F&E Bereichs wirtschaftlich weiterhin selbstständigen Partnerunternehmen verstanden.<sup>189</sup> Die Kooperation kann auf allen Stufen der Wertschöpfungskette angesiedelt sein.<sup>190</sup> Tendenziell initiieren größere Unternehmen die Kooperation<sup>191</sup> und KMUs müssen als Partner aufgrund des Innovationsdrucks teilnehmen,<sup>192</sup> sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene.<sup>193</sup> Die Intensität der Bindung reicht von formlosem Erfahrungsaustausch bis hin zu vertraglichen Beziehungen zum Teil mit Kapitalverflechtung<sup>194</sup> Der Zeithorizont ist in der Regel zeitlich befristet<sup>195</sup>. Tendenziell sind horizontale Kooperationen kurzfristig und vertikale Kooperationen mehrheitlich langfristig ausgelegt.<sup>196</sup> Häufig werden F&E Kooperationen als Joint Venture organisiert.<sup>197</sup>

### **Barrieren von F&E Kooperationen**

Die F&E Kooperation ist vor allem durch eine hohe Unsicherheit in Bezug auf die Resultate geprägt.<sup>198</sup> Unklar ist, wie die Verantwortung oder Verluste zugewiesen werden, wenn das gemeinsame Ziel nicht erreicht wird.<sup>199</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Oesterle (2005), S. 779.

<sup>184</sup> Vgl. Dell (2008), S. 7.

<sup>185</sup> Vgl. Hagedoorn (2002), S. 481.

<sup>186</sup> Vgl. Kontos (2004), S. 101 ff.

<sup>187</sup> Vgl. Türck (1999), S. 64.

<sup>188</sup> Vgl. Hagenhoff (2008), S. 19. Für eine detaillierte Darstellung zu Formen der Beschaffung von Know-how in Anlehnung an *make, buy & cooperate* vgl. Roterling (1990), S. 11.

<sup>189</sup> Vgl. Niemann (2013), S. 27.

<sup>190</sup> Vgl. Ladwig (1996), S. 63 und S. 66 f. sowie Oesterle (2005), S. 790.

<sup>191</sup> Vgl. Ladwig (1996), S. 64.

<sup>192</sup> Vgl. Michel (2009), S. 10.

<sup>193</sup> Vgl. Song/Vannetelbosch (2007), S. 742, Hagedoorn (2002), S. 486 und Oesterle (2005), S. 771.

<sup>194</sup> Vgl. Greif (2011), S. 98, Ladwig (1996), S. 67 f., Türck (1999), S. 65 und Hagedoorn (2002), S. 478 ff.

<sup>195</sup> Vgl. Michel (2009), S. 50.

<sup>196</sup> Vgl. Greif (2011), S. 97. Von Michel wird dagegen nicht die Kooperationsrichtung mit der Zeitdauer in Verbindung gesetzt, sondern der Formalisierungsgrad, vgl. Michel (2009), S. 51.

<sup>197</sup> Vgl. Mengele (1994), S. 28.

<sup>198</sup> Vgl. Niemann (2013), S. 27.

<sup>199</sup> Vgl. Oesterle (2005), S. 772.

Nachteilig erweist sich ein Know-how Verlust, wenn die Ergebnisse der gemeinsamen Aktivitäten dem Kooperationspartner mehr nutzen als dem eigenen Unternehmen.<sup>200</sup>

Schmidthals<sup>201</sup> beschreibt die hohe Intensität der Koordination von F&E Kooperationen anhand der drei Koordinationsaspekte: Synchronisation von Teilleistungen, Einsatz effektiver Konfliktlösungsmechanismen und Bereitstellung erforderlicher Ressourcen. Da sich die Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens im Zeitablauf ändern können, kann ein Unternehmen beabsichtigen, seine Ressourcen anderweitig einzusetzen, was wiederum einen negativen Einfluss auf die Kooperation haben kann.<sup>202</sup> Hanebuth<sup>203</sup> fordert neben einem F&E Controlling der Kooperation für transparente Abläufe und zur Vermeidung bzw. Beseitigung von Konflikten ein spezifisches Kooperationshandbuch mit Mitarbeiter. Speziell für Probleme der interorganisationalen Zusammenarbeit, wie bspw. beim Austausch von Know-how, lassen sich Beziehungspromotoren in den Unternehmen installieren, die zwischen den Kooperationspartnern auftretende Barrieren überwinden.<sup>204</sup>

### **2.3.2 Produktionskooperationen**

#### **Strategie von Produktionskooperationen**

Mit Produktionskooperationen auf horizontaler Ebene wird meist ein Zusammenlegen von Produktionskapazitäten für Kostensenkungen durch Skaleneffekte (*economies of scale*) und für Kapazitätsausgleiche bei schwankender Nachfrage verstanden.<sup>205</sup> Als Nebeneffekte (*side-effects*) werden u.a. Know-how Transfer von Fertigungsverfahren beabsichtigt.<sup>206</sup> Gaubinger<sup>207</sup> betont hierzu die Kompatibilität der Kooperationspartner, denn er sieht neben Kostenvorteilen vor allem die Intention von Produktionskooperationen, um Qualitätsverbesserungen zu erzielen.

Bei vertikalen Produktionskooperationen handelt es sich um Bündelungen von zuvor getrennten komplementären Produktionsketten, um bspw. als Systemanbieter am Markt auftreten zu können.<sup>208</sup> Darüber hinaus kann es strategisch beabsichtigt sein, Produktionsanlagen gemeinsam anzuschaffen, um damit doppelte Anlagen und somit ungenutzte freie Kapazitäten (*slack*) in den einzelnen Unternehmen zu verhindern.<sup>209</sup>

---

<sup>200</sup> Für eine detaillierte Übersicht über Nachteile von F&E Kooperationen vgl. Ladwig (1996), S. 147 ff.

<sup>201</sup> Vgl. Schmidthals (2007), S. 108 ff.

<sup>202</sup> Vgl. Walter (2003), S. 75.

<sup>203</sup> Vgl. Hanebuth (2015), S. 92 f.

<sup>204</sup> Vgl. Gemünden/Walter (1996), S. 237 f.

<sup>205</sup> Vgl. Eggers/Kinkel (2005), S. 16.

<sup>206</sup> Vgl. Holtbrügge (2004), S. 256.

<sup>207</sup> Vgl. Gaubinger (2000), S. 95.

<sup>208</sup> Vgl. Eggers/Kinkel (2005), S. 16.

<sup>209</sup> Vgl. Rupprecht-Däullary (1994), S. 37.

### **Merkmale von Produktionskooperationen**

Besonders bei Produktionskooperationen war in den letzten Jahrzehnten im Zusammenhang mit Globalisierungstrends zu beobachten, dass Unternehmen Produktionskapazitäten auf globalen Märkten vorhalten (*in the market for the market*).<sup>210</sup> Ebenso bei Zulieferunternehmen, die für kurze Distanzen und damit für kostengünstige Belieferungen in die Märkte mitziehen müssen (*following the customer*).

Interessant wird sein, wie im Zuge der aktuellen Digitalisierung von Produktionen - Stichworte wie Industrie 4.0, *Cyber Physical Systems*, *Smart Factory* und *Artificial Intelligence* - ganz neue Aufgaben von den Unternehmen bewältigt werden müssen und ob dies ebenfalls durch Kooperationen gelöst werden kann.

Am Beispiel von *Open Innovation* Ansätzen wird sich zeigen, wie der Zugang vor allem von Wissen umgesetzt wird. Bisher haben sich Netzwerke explorativ (radikal-innovativ) oder exploitativ (inkremental-innovativ) entwickelt.<sup>211</sup> Zukünftig wird vergleichbar wie bei StartUps und dem Digitalisierungsansatz sich eher eine disruptive Entwicklung durchsetzen. Letzteres was eine massive Erhöhung der Flexibilität der Unternehmen erfordern.

### **Barrieren von Produktionskooperationen**

Nach Sydow und Möllering<sup>212</sup> bestehen die bedeutendsten drei Risiken von Produktionsnetzwerken erstens in der partiellen Systembeherrschung (komplexe Produktionsnetzwerke lassen sich nicht zentral steuern, Folge hohe Koordinationskosten), zweitens im Know-how Verlust (aufgrund Quasi-Externalisierung, hohe Informationskosten für Transparenz über Kooperationspartner) und drittens in der Abhängigkeit (*Lock-In* Effekt wenn Interdependenzen eher einseitig als wechselseitig sind, Opportunitätskosten aufgrund asymmetrischer Kooperationsbeziehung).

## **2.3.3 Supply Chain Management Kooperationen**

### **Strategie von SCM Kooperationen**

Eine SCM Strategie verfolgt grundsätzlich die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen durch die Bündelung von Güterströmen: darunter werden ein gemeinsamer Transport und eine gemeinsame Lagerhaltung sowie gemeinsame Direktbelieferungen und die gemeinsame Nut-

---

<sup>210</sup> Vgl. hier und im Folgenden Schulz (2004), S. 93 und Shi (2005), S. 100.

<sup>211</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2015), S. 273.

<sup>212</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2015), S. 19 f.

zung von Logistik-HUBs verstanden.<sup>213</sup> Als *side-effects* wird der Transfer von Wissen durch die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Kooperationspartnern vorausgesetzt.<sup>214</sup>

### **Merkmale von SCM Kooperationen**

Für die Kooperationsrichtung lässt sich festhalten, dass der Schwerpunkt auf vertikalen Kooperationen liegt.<sup>215</sup> Die Bindungsintensität ist eher vertraglich als formlos.<sup>216</sup> Der Zeithorizont von SCM Kooperationen ist tendenziell eher langfristig.<sup>217</sup> Aufgrund globaler Beschaffungs- und Absatzmärkte ist die Ausrichtung von SCM Kooperationen oftmals ebenfalls globaler Natur.<sup>218</sup> An SCM Kooperationen nehmen sowohl KMUs als auch große Unternehmen sowie Dienstleister teil.<sup>219</sup>

### **Barrieren von SCM Kooperationen**

Röderstein<sup>220</sup> verweist mit Blick auf unterschiedliche Phasen einer Kooperation auf erhöhte Transaktionskosten durch zunehmende strategische Spezifität der Leistung (Anbahnungskosten), durch zunehmende Komplexität der Leistung (Vereinbarungskosten), durch eine regelmäßige Überprüfung der Vertragseinhaltung (Kontrollkosten, wird mit zunehmender strategischer Leistungsspezifität umfangreicher) und durch Neuverhandlungen bestehender Verträge wie bei Preiserhöhungen oder Anpassung der Leistung (Anpassungskosten). Zudem können langfristige Beziehungen und kooperationsspezifische Investitionen zu einem *Lock-In* Effekt führen (u.a. durch hohe Investitionen in eine standardisierte IT-Struktur aller Kooperationspartner). Eine erhöhte Prozesskomplexität aufgrund einer deutlichen Zunahme an Produktvarianten oder neuer Distributionskanäle sowie steigender Anforderungen im Rahmen von Chargenverfolgbarkeit oder der Umsetzung von weltweit durchgängigen Kühlketten führt zu weiteren Kosten in der Kooperation.<sup>221</sup>

---

<sup>213</sup> Vgl. Kaminski (2009), S. 41 und Poppe (2016), S. 190.

<sup>214</sup> Vgl. Oswald (2010), S. 14.

<sup>215</sup> Vgl. Wallenburg/Weber (2005), S. 751.

<sup>216</sup> Vgl. Weddewer (2007), S. 124.

<sup>217</sup> Vgl. Sucky (2008), S. 940.

<sup>218</sup> Vgl. Lehmacher (2016), S. 85 ff.

<sup>219</sup> Vgl. Friedl (2006), S. 2 und Pfohl (2006), S. 270 f.

<sup>220</sup> Vgl. Röderstein (2009), S. 92 ff. und S. 145.

<sup>221</sup> Vgl. Poppe (2016), S. 190.

### 2.3.4 Beschaffungsk Kooperationen

#### Strategie von Beschaffungsk Kooperationen

In einer Beschaffungsk Kooperation wird (im Gegensatz zur Einkaufsk Kooperation<sup>222</sup>) die strategische Komponente in den Vordergrund gestellt,<sup>223</sup> so dass eine Zusammenarbeit über den gesamten Prozess der Beschaffung koordiniert wird.<sup>224</sup>

In vertikalen Beschaffungsk Kooperationen wird die Senkung der Einkaufspreise auf den globalen Beschaffungsmärkten beabsichtigt.<sup>225</sup> Langfristige Abstimmungen von Liefermengen und -konditionen senken zudem die Beschaffungsrisiken (bspw. die Vermeidung von *Bullwhip*-Effekten in der Lieferkette).<sup>226</sup> In horizontalen Beschaffungsk Kooperationen werden Kostenvorteile durch Bündelung von Einkaufsvolumina (*economies of scale*) erzielt.<sup>227</sup> Darüber hinaus wird in Beschaffungsk Kooperationen beabsichtigt, neue Beschaffungsmärkte zu erschließen<sup>228</sup> und eine bessere Positionierung gegenüber Lieferanten zu erreichen.<sup>229</sup>

#### Merkmale von Beschaffungsk Kooperationen

Große Unternehmen sind häufiger an Beschaffungsk Kooperationen beteiligt als KMUs.<sup>230</sup> Zudem lassen sich sowohl starke als auch schwache Bindungsintensitäten gleichermaßen beobachten.<sup>231</sup> Die Beschaffungsaktivitäten finden auf globalen Beschaffungsmärkten statt.<sup>232</sup> Es lassen sich sowohl kurzfristige als auch langfristige Beschaffungsk Kooperationen beobachten.<sup>233</sup>

#### Barrieren von Beschaffungsk Kooperationen

Bei entfernten Bezugsquellen, vor allem bei internationalen Lieferbeziehungen, können zur Sicherstellung einer gleichbleibenden Produktqualität und stabiler Lieferbeziehungen hohe Kosten anfallen.<sup>234</sup> Diese Kosten nehmen mit unzureichender Einbindung von Kooperations-

---

<sup>222</sup> Die Strategie reiner Einkaufsbeschaffungen bezieht sich nur auf Teile der einzukaufenden Sach- oder Dienstleistungen, häufig gebündelt in einem Einkaufspool mit geringer Abstimmung zwischen den Kooperationspartnern, vielfach werden die Verhandlungen mit Lieferanten durch externe Berater als Manager des Einkaufspools zusammengefasst geführt. Vgl. Sydow/Möllering (2015), S. 227.

<sup>223</sup> Vgl. Arndt (2010), S. 66.

<sup>224</sup> Vgl. Wannenwetsch (2010), S. 164.

<sup>225</sup> Vgl. Eyholzer/Kuhlmann/Münger (2003), S. 67.

<sup>226</sup> Vgl. Schmidt (1997), S. 114.

<sup>227</sup> Vgl. Arnold/Essig (2005), S. 711.

<sup>228</sup> Vgl. Lubritz (1998), S. 59.

<sup>229</sup> Vgl. Arndt (2010), S. 127.

<sup>230</sup> Vgl. Arndt (2010), S. 223 f.

<sup>231</sup> Vgl. Eßig (1999), S. 53.

<sup>232</sup> Vgl. Haussmann (1997), S. 464.

<sup>233</sup> Vgl. Eßig (1999), S. 53.

<sup>234</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 979.

partnern zu.<sup>235</sup> Hierfür kann der Grund in fehlendem gegenseitigen Vertrauen der Unternehmen untereinander liegen. Einzelne Mitarbeiter hemmen die Zusammenarbeit, so dass Synergie- und Effizienzsteigerungspotenziale nicht gehoben werden können.

### 2.3.5 Marketing- und Vertriebskooperationen

#### Strategie von Marketingkooperationen<sup>236</sup>

In einem globalen Wettbewerbsumfeld ist aufgrund der unterschiedlichen Kundenanforderungen eine lokale Marketingstrategie erforderlich.<sup>237</sup> Vergleichbar mit der Verkürzung von *time to market* bei Entwicklungen geht es hierbei um die rasche Gewinnung von Marktanteilen.<sup>238</sup>

Die Marketingkooperation zielt auf einen positiven Markeneffekt durch die Kooperationspartner ab.<sup>239</sup> Neben einer Übertragung des Images wird eine Steigerung des Bekanntheitsgrads oder die Möglichkeit, einen neuen Kundenkreis ansprechen zu können, beabsichtigt.<sup>240</sup>

In horizontalen Marketingkooperationen werden Kostenvorteile vor allem durch die gemeinschaftliche Nutzung von Vertriebsorganisationen erzielt.<sup>241</sup>

In vertikalen Marketingkooperationen stellen die Strukturen (*ties / pipelines*) des Kooperationspartners die beabsichtigte Ressource dar. Ziel der Unternehmen ist es, über ihre Kooperationspartner einen schnelleren Eintritt in fremde Märkte zu erhalten<sup>242</sup>, Verbundvorteile im lokalen Vertrieb zu generieren sowie das Risiko durch gemeinsame Aktivitäten zu reduzieren<sup>243</sup> und Kosten für den Aufbau eines eigenen Vertriebsnetztes einzusparen.<sup>244</sup> Am Beispiel von *Cross Selling*<sup>245</sup> lässt sich die gezielte Aufnahme von komplementären Produkten in das Absatzprogramm erklären.<sup>246</sup>

Marketingkooperationen werden in der Literatur auch *Cross Marketing* bezeichnet.<sup>247</sup> Marketingkooperationen können alle Bereiche des Marketing Mix oder nur einzelne Instrumente

---

<sup>235</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Gottschalk (2007), S. 404 f.

<sup>236</sup> Marketing und Vertrieb werden in dieser Arbeit als identisch angesehen, so dass im weiteren Verlauf von Marketingkooperationen gesprochen wird.

<sup>237</sup> Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 386.

<sup>238</sup> Vgl. Klump (2000), S. 31.

<sup>239</sup> Vgl. Spengel (2005), S. 69.

<sup>240</sup> Vgl. Schwarnowski (2006), S. 43 f.

<sup>241</sup> Vgl. Walti (1999), S. 21.

<sup>242</sup> Vgl. Wu/Sinkovics/Cavusgil/Roath (2007), S. 283.

<sup>243</sup> Vgl. Perlitz (2004), S. 24.

<sup>244</sup> Vgl. Schmid (2002), S. 674.

<sup>245</sup> Hervorzuheben ist hierbei der Perspektivwechsel: wurde bisher von einem Unternehmen prinzipiell die Teilnahme an einer Kooperationsressource gesucht, wird hier von einem Unternehmen diese Ressource von sich aus beabsichtigt zur Verfügung gestellt. Ähnliche Beispiele lassen sich an IPOs (*international purchasing offices*) nachvollziehen.

<sup>246</sup> Vgl. Belz/Reinhold (2005), S. 850.

<sup>247</sup> Vgl. Kertelge (2010), S. 3.



umfassen.<sup>248</sup> Der Marketing Mix umfasst die Produktpolitik, die Konditionenpolitik, die Kommunikationspolitik und die Distributionspolitik.<sup>249</sup> Beispielsweise haben Ritter Sport und Nestle im Rahmen der Produktpolitik durch *Co-Branding* ein gemeinsames Produkt vertrieben.<sup>250</sup> Ebenfalls haben Warsteiner und Zewa im Rahmen der Kommunikationspolitik durch *Co-Advertising* gemeinsam Werbung gemacht.

### **Merkmale von Marketingkooperationen**

Marketingkooperationen greifen häufig auf gemeinsame lokale und globale Vertriebskanäle zurück.<sup>251</sup> Realisiert wird dies u.a. durch gemeinschaftliche Ausstellungen, Verkaufsaktionen und Messekooperationen sowie durch gemeinsame Verkaufsstellen oder Niederlassungen. Darüber hinaus lässt sich ein Kundendienst gemeinsam betreiben. Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit ist aufgrund der umfangreichen rechtlichen Konsequenzen bei der Abwicklung von Transaktionen mit Abnehmern zumeist durch eine vertragliche Ausgestaltung der Kooperation geregelt.<sup>252</sup> Daher ergibt sich eine hohe Bindungsintensität, die ihren Ausdruck in der Gründung einer gemeinsamen langfristigen Vertriebsorganisation hat.<sup>253</sup>

### **Barrieren von Marketingkooperationen**

Speziell KMUs haben Schwierigkeiten, rasch Marktanteile auf internationalen Märkten zu erzielen, da ihnen häufig der direkte Marktzugang fehlt.<sup>254</sup> Erschwert wird dies zusätzlich durch unterschiedliche Wertvorstellungen und Verhaltensnormen der beteiligten Unternehmen aufgrund verschiedener länderspezifischer Unternehmenskulturen und länderspezifischer Anforderungen von Kundengruppen.<sup>255</sup> Ähnlich wie bei *in the market for the market* bei Produktionskooperationen dürfen regionale Erfolgsfaktoren bei Marketingkooperationen nicht außer Acht gelassen werden.

---

<sup>248</sup> Vgl. Bolten (2000), S. 154 ff. und Wieczorek/Lachmann (2005), S. 23.

<sup>249</sup> Für eine Systematisierung von Marketingkooperationen mit den Dimensionen Marketing-Mix und Kooperationsrichtung vgl. Benkenstein/Beyer (2005), S. 816.

<sup>250</sup> Für die Beispiele vgl. Meyer/Schade (2007), S. 25.

<sup>251</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kuhn/Hellingrath (2002), S. 47 und Englert (2000), S. 43.

<sup>252</sup> Vgl. Belz/Reinhold (2005), S. 857.

<sup>253</sup> Vgl. Belz/Reinhold (2005), S. 863.

<sup>254</sup> Vgl. Bassen/Behnam/Gilbert (2001), S. 414.

<sup>255</sup> Vgl. Meffert (1999), S. 404 und Murray/Murray (1986), S. 77.

### 2.3.6 Human Resources Kooperationen

#### Strategie von HR Kooperationen

Eine HR Kooperation verfolgt das Ziel der Versorgung von Unternehmen mit qualifizierten Mitarbeitern.<sup>256</sup> HR Kooperationen bilden damit im Kontinuum der funktionalen Kooperationen als Supportfunktion eine Querschnittsfunktion zu den anderen beschriebenen funktionalen Kooperationen. HR Kooperationen in Form von gemeinsamen Aus- und Weiterbildungsnetzwerken dienen dem Aufbau, dem Erhalt und der Weiterentwicklung von beruflicher Qualifikation. Speziell KMUs sind aus Ressourcengründen wie fehlender finanzieller Mittel oder der personellen wie technischen Ausstattung nicht in der Lage, eigenständig eine Ausbildung<sup>257</sup> bereitzustellen.<sup>258</sup> Ähnlich geht es Unternehmen mit stark schwankender Nachfrage oder in strukturell schwachen Regionen oder in der Nähe von attraktiven Großunternehmen. Durch die HR Kooperation erhalten diese Unternehmen die Möglichkeit ihren Mitarbeitern und Auszubildenden jene Leistungen zu bieten.<sup>259</sup> Aufgabe der HR Abteilungen in Unternehmen ist es, innovative Lösungen für die Personalentwicklung zu erarbeiten.<sup>260</sup> Unternehmensübergreifende Lernallianzen wie die Verbundausbildung stellen einen dieser innovativen Ansätze dar. Durch eine Verbundausbildung wird gerade KMUs ermöglicht, ihre Lücken in der Ressourcenausstattung durch Kooperation zu schließen.

#### Merkmale von HR Kooperationen

Die Vorteile von Verbundausbildungen ergeben sich in einer höheren Qualität der Ausbildung, bessere Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten der Auszubildenden<sup>261</sup> und Kenntnisse über die Struktur und Abläufe der an der Kooperation beteiligten Unternehmen.<sup>262</sup> Howaldt und Domanski<sup>263</sup> heben die positiven Effekte von HR Kooperationen auf die Unternehmen speziell vor dem Hintergrund von Clustern hervor.

Betrachtet man bei der Verbundausbildung das Unternehmen aus, welches die Ausbildung für einen Kooperationspartner übernimmt, impliziert es, dass dieses Unternehmen Überschüsse (*slack*) an notwendigen Ressourcen für die Ausbildung besitzt.

---

<sup>256</sup> Vgl. hier und im Folgenden Schmierl (2011), S. 25.

<sup>257</sup> Hierunter fallen sowohl Erstausbildung und Lehrwerkstätten als auch eine betriebliche Weiterbildung.

<sup>258</sup> Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer (2016), S. 178.

<sup>259</sup> Vgl. Schmierl (2011), S. 26.

<sup>260</sup> Vgl. Schmierl (2011), S. 43.

<sup>261</sup> Wertvolle Eigenschaften, die in späteren betrieblichen Situationen Kooperationen aufgrund persönlicher Beziehungen vereinfachen können. Zu den Strukturen (*ties / pipelines*) als strukturelles Beziehungsgeflecht von Kooperationen siehe Kapitel 3.4.2.

<sup>262</sup> Vgl. Schmierl (2011), S. 35.

<sup>263</sup> Vgl. Howaldt/Domanski (2011), S. 80.

## Barrieren von HR Kooperationen

Anforderungen an HR Kooperationen hängen stark von den sich rasant verändernden Qualifikationsinhalten in immer kürzeren Phasen (bspw. in der Produktion durch Industrie 4.0 und Digitalisierung) ab.<sup>264</sup> Mit Blick auf die Kooperationen in anderen funktionalen Bereichen sind diese Anforderungen an globale Strukturen und innovative Inhalte gekoppelt und stellen damit eine besondere Herausforderung dar. Die HR Kooperation kann gerade für kleinere Unternehmen, vor allem wenn sie in Konkurrenz zu Kooperationspartnern bestehen, eine große Hürde aufweisen. Dies drückt sich am Beispiel der Verbundausbildung zum einen in den Koordinationskosten für bspw. regelmäßige Abstimmungen über Abläufe und Inhalte der Ausbildung zwischen den Kooperationspartnern aus. Zum anderen erlernen die Auszubildenden in den Unternehmen spezifisches Wissen, so dass die Gefahr von Know-how Abfluss besteht. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Auszubildende von Partnerunternehmen abgeworben werden können. Hierzu müssten mit entsprechendem Aufwand vertraglich Abwerbeverbote geregelt werden, was nicht unbedingt einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zuträglich ist. Nachdem die Bereiche, die eine Kooperation auf Funktionsbereichsebene (*functional level*) haben können, in ihren Merkmalen skizziert sind, schließt sich die Frage an, in welcher organisatorischen Koordinationsform diese Kooperationen umgesetzt werden können. Im folgenden Kapitel werden daher ausgewählte Kooperationstypen näher spezifiziert.

## 2.4 Merkmale und Differenzierung von Kooperationstypen

Neben den Bereichen, in denen Unternehmen kooperieren, kommt ebenfalls der Form eine besondere Bedeutung zu.<sup>265</sup> Snow, Miles und Coleman<sup>266</sup> unterscheiden Kooperationstypen der zwischenbetrieblichen Kooperation als stabile Netzwerke, die von einem führenden Unternehmen dominiert werden (z.B. OEM-Zulieferer-Kooperationen) und dynamische Kooperationen, die eine zentrale Figur anführt, die je nach Aufgabe und Ziel unterschiedliche Kooperationspartner zusammenführt. Dörsam und Icks<sup>267</sup> unterscheiden für regionale Netzwerke zum einen in Netzwerke hochspezialisierter Kleinunternehmen, welche oftmals branchenspezifisch sind, und zum anderen in Netzwerke unter Beteiligung von Großunternehmen und KMUs (vergleichbar den stabilen Netzwerken von Snow, Miles und Coleman). Nach Sydow baut die Typologie von Kooperationen auf der Unterscheidung von hierarchischen bzw. heterarchischen Merkmalen sowie der Stabilität bzw. Dynamik auf. In hierarchischen Kooperatio-

---

<sup>264</sup> Vgl. hier und im Folgenden Howaldt/Schwarz (2010), S. 8.

<sup>265</sup> Vgl. Sampson (2007), S. 382.

<sup>266</sup> Vgl. Snow/Miles/Coleman (1992), S. 5.

<sup>267</sup> Vgl. Dörsam/Icks (1997), S. 9 ff.

nen ist die Machtverteilung aufgrund eines fokalen Unternehmens asymmetrisch, während bei heterarchischen Kooperationen die Machtverhältnisse ausbalanciert sind.<sup>268</sup> Im Gegensatz zu hierarchischen Kooperationen ergibt sich für heterarchische Kooperationen eine gleichberechtigte Verhandlungsposition der Partner. Das spiegelt sich in ihren Verantwortlichkeiten und der Verhandlungsposition bei Entscheidungen über die Entwicklung der Kooperation und der Renditenverwendung wider.<sup>269</sup> Stabilität und Dynamik der Kooperation bezieht Sydow auf die zeitliche Dimension. Die Stabilität ist abhängig von der Dauer und der Intensität der Netzwerkbeziehungen. Kurzfristige Kooperationen unterliegen eher einer hohen Dynamik.<sup>270</sup> Die einzelnen Kooperationstypen, die in dieser Untersuchung genauer betrachtet werden, sind die Strategische Allianzen<sup>271</sup>, das Joint Venture,<sup>272</sup> das Virtuelle Unternehmen<sup>273</sup> und Cluster.<sup>274</sup> Der Typ Cluster wird aufgrund des Fokus dieser Arbeit mit Cross Clustern ausführlicher behandelt.

### **2.4.1 Strategische Allianz**

Eine Strategische Allianz zielt auf den Erhalt und den Ausbau von Wettbewerbspositionen ab.<sup>275</sup> Salomon<sup>276</sup> und Büter<sup>277</sup> beschreiben den Nutzen zur Stärkung von Geschäftsfeldern durch Strategische Allianzen. Dazu zählen neben Know-how Transfer und Kostenoptimierungen u.a. der Markteintritt und die Durchsetzung von Standards, um einen Markt zu beherrschen. Hierzu nutzen die Kooperationspartner ihre unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und bringen diese in die Strategische Allianz ein.<sup>278</sup> Strategische Allianzen lassen sich in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens realisieren<sup>279</sup> und können sich nur auf Teilbereiche des Unternehmens beziehen.<sup>280</sup> Hierbei können die Kooperationspartner sich auf bestimmte Ressourcen und ihre unternehmenseigenen Fähigkeiten konzentrieren.<sup>281</sup> Die Aufteilung gemeinsam erwirtschafteter Renditen wird entsprechend der vertraglichen Vereinbarun-

---

<sup>268</sup> Weiterer Begriff für das fokale Unternehmen ist „hub firm“ (vgl. Jarillo (1988), S. 32).

<sup>269</sup> Vgl. Rief (2008), S. 33 und Hess (2002), S. 14.

<sup>270</sup> Vgl. Sydow (2010), S. 381 und Miles/Snow (1986), S. 53 sowie Rief (2008), S. 33.

<sup>271</sup> Für eine Definition vgl. Buttermann (2003), S. 160 und Jansen (2008), S. 197.

<sup>272</sup> Für eine Definition vgl. Killich (2005), S. 17 und Morschett (2005), S. 388.

<sup>273</sup> Für eine Definition vgl. Voß (2002), S. 427 und Schwinger (2010), S. 23.

<sup>274</sup> Für eine Definition vgl. Porter (1999b), S. 155 und Pfohl/Bode/Talmon l'Armée (2010), S. 87 ff.

<sup>275</sup> Vgl. Lutz (1993), S. 44.

<sup>276</sup> Vgl. Salomon (2013), S. 31.

<sup>277</sup> Vgl. Büter (2010), S. 110.

<sup>278</sup> Vgl. Jansen (2008), S. 197.

<sup>279</sup> Vgl. Salomon (2013), S. 32.

<sup>280</sup> Vgl. Sell (2002), S. 81 f.

<sup>281</sup> Vgl. Anslinger/Jenk (2004), S. 18.

gen geregelt. Meist richten diese sich nach dem jeweiligen Anteil der Kapitalbeteiligung eines Unternehmens.<sup>282</sup>

Porter und Fuller<sup>283</sup> differenzieren zwischen zwei Grundtypen Strategischer Allianzen. In einer Austauschkooperation wird bspw. sich ergänzendes Know-how eingebracht, in einer Gemeinschafts-kooperation wird eine gemeinsame Wertschöpfung betrieben. Rahmati<sup>284</sup> unterscheidet zwischen *Scale*-Allianzen und *Link*-Allianzen. In *Scale*-Allianzen werden gemeinsam Vorprodukte hergestellt und die Endprodukte getrennt voneinander in dem Markt gebracht. Wie der Name schon sagt, werden damit *economies of scale* beabsichtigt. In *Link*-Allianzen stellt ein Unternehmen bspw. Produkte her und sein Kooperationspartner übernimmt die Distribution. Dabei wird ein Wachstum über die Kombination von komplementären Ressourcen angestrebt.

Für Albach<sup>285</sup> sind Strategische Allianzen nur innerhalb von Branchen sinnvoll. Sell<sup>286</sup> hingegen widerspricht dieser Aussage und lässt Strategische Allianzen über Branchengrenzen zu. Die Partneranzahl ist tendenziell gering. Strategische Allianzen basieren meist auf dyadischer Kooperation von starken Unternehmen auf horizontaler Ebene.<sup>287</sup> Allerdings besitzen horizontale Strategische Allianzen ein höheres Konfliktpotenzial, da die Kooperationspartner in den (funktionalen) Kooperationsbereichen gleichzeitig in einer Konkurrenzbeziehung zueinander stehen.<sup>288</sup>

Speziell für KMUs besteht die Gefahr einer Unternehmenskrise, wenn die Strategische Allianz scheitert. KMUs sind in der Regel weder mit ausreichend finanziellen Mitteln ausgestattet, noch verfügen sie über ausreichend alternative Geschäftsbeziehungen, um das Scheitern der Strategischen Allianz zu kompensieren.<sup>289</sup> Zudem sind Verhandlungsprozesse sehr komplex und langwierig, teilweise dauern diese mehrere Jahre.<sup>290</sup> Während der Betriebsphase einer Strategischen Allianz ergeben sich Koordinations- und Informationsaufwände, da die strategische Ausrichtung aufgrund Marktveränderungen ständigen Anpassungsprozessen bis hin

---

<sup>282</sup> Vgl. Holz (2012), S. 67. Eine Strategische Allianz wird als kostengünstigere Alternative zur Akquisition von Unternehmen gesehen, vgl. hierzu Kupke (2009), S. 71.

<sup>283</sup> Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 390.

<sup>284</sup> Vgl. Rahmati (2010), S. 20. Vgl. dazu auch Liebschner (1996), S. 10 und Dussauge/Garrette/Mitchell (2000), S. 102 ff.

<sup>285</sup> Vgl. Albach (1992), S. 664.

<sup>286</sup> Vgl. Sell (2002), S. 79.

<sup>287</sup> Vgl. Rief (2008), S. 41, Voß (2002), S. 414, Albers/Lamprecht (2007), S. 11, Morschett (2005), S. 393 f., Hagenhoff/Schumann (2004), S. 15, Kontos (2004), S. 13, Fladnitzer (2006), S. 88, Killich (2005), S. 16, Wolff (2005), S. 25 und Hungenberg/Wulf/Maack (2003), S. 4 f.

<sup>288</sup> Vgl. Wellbrock (2015), S. 194 f.

<sup>289</sup> Vgl. Suen (2005), S. 7.

<sup>290</sup> Vgl. Kupke (2009), S. 240 f.

zu Neuverhandlungen unterliegt.<sup>291</sup> Opportunistisches Verhalten oder die Beendigung einer Strategischen Allianz am Ende eines *learning race* durch den Kooperationspartner sowie der Kompetenzverlust durch ungewollten Know-how Abfluss (*non shared resources* bzw. *spill-over effects*) können ein Unternehmen schwächen.<sup>292</sup>

Das Joint Venture wird in der Literatur teilweise der Strategischen Allianz zugeordnet.<sup>293</sup> In dieser Arbeit wird in einer differenzierten Sichtweise das Joint Venture als eigenständige Form der Kooperation gesehen und im nächsten Kapitel mit seinen Merkmalen erläutert.

#### 2.4.2 Joint Venture

Ein Joint Venture ist ein Gemeinschaftsunternehmen, das auf vertraglich festgelegte dauerhafte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Kooperationspartnern basiert.<sup>294</sup> Eins der an der Kooperation beteiligten Unternehmen hat seinen Unternehmenssitz im gleichen Land wie das Joint Venture. Die kooperierenden Unternehmen bleiben außerhalb des Joint Ventures unabhängig, innerhalb des Joint Ventures werden wettbewerbsrelevante Entscheidungen kooperativ getroffen.<sup>295</sup> Horizontale Joint Ventures werden eingesetzt, um den Wettbewerb zu reduzieren. Bei einer vollständigen Symmetrie der Kooperationspartner ergeben sich gleiche Interessen und Maximierung des Gewinns. Vertikale Joint Ventures treten meist im Bereich F&E auf. Im Gegensatz zu den horizontalen Joint Ventures werden zwar Investitionen kooperativ abgestimmt, die Ergebnisse aus den Aktivitäten der Kooperation werden jedoch unternehmensindividuell verwertet. Im Kontext der Investitionen von F&E Joint Ventures lassen sich *spill-over* Effekte auf die Kooperationspartner nachweisen.<sup>296</sup>

In einem Joint Venture liegt eine hohe Bindungsintensität vor. Die Kooperationspartner übernehmen gemeinsam die Führungs- und Finanzverantwortung. Trägt einer der Kooperationspartner keine Führungsverantwortung, so liegt nur eine Beteiligung vor. Trägt einer der Kooperationspartner kein finanzielles Risiko, so handelt es sich um einen Managementvertrag.<sup>297</sup> Entsprechend dem Beteiligungsverhältnis der Kooperationspartner lassen sich Mehrheits-Joint-Ventures (ein Kooperationspartner hat mehr als 50 Prozent der Kapitalbeteiligung), Minderheits-Joint-Ventures (kein Kooperationspartner hat mindestens 50 Prozent der Kapitalbeteiligung) und paritätische Joint Ventures (jeder Kooperationspartner hat einen

---

<sup>291</sup> Vgl. Büchel/Pranke/Probst/Rüling (1997), S. 61.

<sup>292</sup> Vgl. Killich (2005), S. 21, Jones/Bouncken (2008), S. 167 und Hamel/Doz/Prahalad (1998), S. 7 und 11.

<sup>293</sup> Vgl. Das/Teng (2000), S. 43 und Lombriser/Abplanalp (2018), S. 349.

<sup>294</sup> Vgl. hier und im Folgenden Engelhardt/Seibert (1981), S. 429, Uebele (1991), S. 94 ff. und Rothärmel (2016), S. 306.

<sup>295</sup> Hierzu und im Folgenden Bühler/Laeger (2005), S. 110 f.

<sup>296</sup> Vgl. D'Aspremont/Jacquemin (1988), S. 1133 f.

<sup>297</sup> Vgl. Lubritz (1998), S. 50.

gleich hohen Anteil an der Kapitalbeteiligung) unterscheiden.<sup>298</sup> Internationale Joint Ventures liegen vor, wenn der Unternehmenssitz mindestens eines Kooperationspartners nicht im gleichen Land wie das Joint Venture aktiv.<sup>299</sup> Sind alle Kooperationspartner mit ihrem Unternehmenssitz im gleichen Land, so wird die Kooperation als *Domestic Joint Venture* bezeichnet.<sup>300</sup> Joint Ventures sind in nahezu allen Branchen weit verbreitet.<sup>301</sup> Es lassen sich zudem *Cross Marketing* Aktivitäten, Technologie-Transfers oder Produktionskooperationen beobachten.<sup>302</sup> Bzgl. der Kooperationsrichtung gibt es keine Einschränkung und die Bindungsintensität ist in der Regel sehr hoch.<sup>303</sup> Vorteilhaft können multiple Joint Ventures eines Unternehmens sein, um innerhalb einer Branche zusätzlich Synergieeffekte zu generieren.<sup>304</sup> Nachteilig erweist sich häufig sowohl der Gründungsaufwand als auch die Steuerung und Kontrolle der Kooperation.<sup>305</sup> Weiterhin kann es bei den oft internationalen Joint Ventures zu Differenzen zwischen den Kooperationspartnern bzw. deren Mitarbeitern aufgrund kultureller Differenzen kommen.<sup>306</sup> Neben einem ungewollten Know-how Abfluss spielen die hohen Investitionen, die zu einem *Lock-In* Effekt führen können, eine bedeutende Rolle.<sup>307</sup> Dem Joint Venture ähnlich ist das Virtuelle Unternehmen, was mit Blick auf den intensiven Aufwand eines Joint Ventures einige Vorteile bietet. Das Virtuelle Unternehmen wird im folgenden Kapitel betrachtet.

### 2.4.3 Virtuelles Unternehmen

Virtuelle Unternehmen werden auch „Als-ob-Organisation“<sup>308</sup> bezeichnet, da sie als Organisationsform zwar die Potenziale anderer Organisationsformen besitzen, aber nicht über einen institutionellen Rahmen verfügen. Die Eigenschaft zwar als Organisation wahrgenommen zu werden, es aber nicht zu sein, verleiht dem Virtuellen Unternehmen seinen virtuellen Charakter.<sup>309</sup> Virtuelle Unternehmen sind ein Netzwerk koordinierter, arbeitsteiliger, rechtlich selbst-

---

<sup>298</sup> Vgl. Padberg (2000), S. 14.

<sup>299</sup> Vgl. Cullen/Johnson/Sakano (1995), S. 92 und Vaidya (2009), S. 9.

<sup>300</sup> Vgl. Zentes (1992), S. 4.

<sup>301</sup> Vgl. Killich/Luczak (2003), S. 7.

<sup>302</sup> Vgl. Luthans/Doh (2017), S. 332.

<sup>303</sup> Vgl. Voeth/Rabe (2005), S. 649 und 653.

<sup>304</sup> Vgl. George/Joll/Lynk (2005), S. 250.

<sup>305</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung dieser Problematik Hitt/Dacin/Levitas/Arregle/Borza (2000), S. 449, Nielsen (2003), S. 302, Nakamura (2005), S. 468, Larimo/Rumpunen (2006), S. 119, Nguyen/Larimo (2008), S. 327, Nakos/Brouthers (2008), S. 126 und Ren/Gray/Kim (2009), S. 816.

<sup>306</sup> Vgl. Beamish/Lupton (2009), S. 85 f. und Fellows/Liu (2009), S. 17 ff.

<sup>307</sup> Vgl. Hill/Jones/Schilling (2013), S. 271 und Rothärmel (2013), S. 249. Beispielhaft sei hier das im Jahr 2002 gegründete Joint Venture zwischen Boeing und Mitsubishi Heavy Industries für die Fertigung des Flugzeugs 787 genannt, wobei Boeing in der Betriebsphase seine Marktposition durch Abfluss von spezifischen Know-how der Luftfahrttechnologie an das japanische Unternehmen gefährdet sah.

<sup>308</sup> Vgl. Wüthrich/Phillip (1998), S. 254.

<sup>309</sup> Vgl. Büschken (1999), S. 778.

ständiger Unternehmen innerhalb einer Wertschöpfung mit komplementären Wertschöpfungsprozessen.<sup>310</sup> In der Praxis finden Virtuelle Unternehmen häufig Anwendung wie bspw. in der Textilbranche als international organisierte Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsorganisation. Virtuelle Unternehmen haben dynamischen Charakter und können sehr kurzfristig definiert bzw. neu definiert werden,<sup>311</sup> sind oft zeitlich befristet<sup>312</sup> und können mit jedem Projekt neu konfiguriert werden.<sup>313</sup> Die Beziehungen innerhalb der Kooperation sind eher informell spezifiziert.<sup>314</sup> Virtuelle Unternehmen sind nicht institutionalisiert und besitzen deshalb weder ein eigenes Büro noch ein Organigramm.<sup>315</sup> Die beteiligten Kooperationspartner bündeln in einem Virtuellen Unternehmen virtuell die benötigten jeweiligen Kernkompetenzen.<sup>316</sup> Durchschnittlich sind an einem Virtuellen Unternehmen zwischen drei und fünf Unternehmen beteiligt.<sup>317</sup> Ein Virtuelles Unternehmen operiert in einem gemeinsamen Wertschöpfungsprozess unter Nutzung einer multidimensionalen informationstechnischen Vernetzung, um Synergieeffekte zu generieren. Was gerade bei aktuellen Entwicklungen zum Thema Industrie 4.0 und Digitalisierung aller Wertschöpfungsbereiche eine steigende Bedeutung bekommen sollte. Vor allem im Zusammenhang mit StartUps, die eine hohe Übereinstimmung mit Virtuellen Unternehmen aufweisen. Vorteilhaft ist ein gemeinsamer Auftritt der Kooperationspartner des Virtuellen Unternehmens gegenüber seinen Marktpartnern. Speziell KMUs können so Wettbewerbsvorteile gegenüber deutlich größeren Unternehmen erzielen.<sup>318</sup> Dafür sprechen ein schnelles Reaktions- und Anpassungsvermögen und eine Standortunabhängigkeit bzgl. des *Poolings* der Ressourcen und der arbeitsteiligen Wertschöpfung.<sup>319</sup> Darüber hinaus können Unternehmen, obwohl sie als Einzelunternehmen nicht die notwendige Ressourcenausstattung besitzen, durch die Kooperation Kundenaufträge annehmen.<sup>320</sup> Im Vergleich zum Joint Venture sind die administrativen Aufwände deutlich reduziert.<sup>321</sup> Weigle<sup>322</sup> stellt dem die kritischen Zusammenhänge von Virtuellen Unternehmen gegenüber: Grundsätzlich spielen beim Virtuellen Unternehmen der ungewollte Know-how Abfluss und das opportunistische Verhalten von Kooperationspartnern eine Rolle. Dies ist allerdings im

---

<sup>310</sup> Vgl. Picot/Neuburger (1998), S. 451 f.

<sup>311</sup> Vgl. Voß (2002), S. 430 und Mehler (1999), S. 3.

<sup>312</sup> Vgl. Fladnitzer (2006), S. 114 f.

<sup>313</sup> Vgl. Hess (2002), S. 15.

<sup>314</sup> Vgl. Fladnitzer (2006), S. 121 f.

<sup>315</sup> Vgl. Byrne/Brand/Port (1993), S. 36 f.

<sup>316</sup> Vgl. Blecker (1999), S. 26 und Schröder (1996), S. 31.

<sup>317</sup> Vgl. Borchardt (2006), S. 161.

<sup>318</sup> Vgl. Voß (2002), S. 428.

<sup>319</sup> Vgl. Krebs (2000), S. 107 und Cacha (2002), S. 40.

<sup>320</sup> Vgl. Borchardt (2006), S. 161.

<sup>321</sup> Vgl. Wall (2000), S. 128.

<sup>322</sup> Vgl. hier und im Folgenden Weigle (2007), S. 19.



Vergleich zu den vorher dargestellten Kooperationsformen geringer, da beim Virtuellen Unternehmen die Interdependenzen weniger ausgeprägt sind. Letzteres ist allerdings durch den deutlich geringeren persönlichen Kontakt und der verringerten Kommunikation als kritisch einzustufen. Konfliktlösungen werden erschwert und eine gemeinsame förderliche Unternehmenskultur existiert nicht. Nicht zuletzt bestehen Unsicherheiten bei eventuellen juristischen Fragen.

Die Flexibilität eines Virtuellen Unternehmens ist ebenfalls charakteristisch für Cluster. Cluster werden im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben.

#### 2.4.4 Cluster

Cluster stellen im Vergleich zu den in diesem Kapitel betrachteten Kooperationsformen die am wenigsten untersuchte Form dar. Aufgrund definitorischer Defizite existiert bis heute keine einheitliche und eindeutige Definition des Clusterbegriffes.<sup>323</sup> Den größten Einfluss auf die Diskussion und das Verständnis von Cluster hat Porter<sup>324</sup> gehabt. Die wesentlichen Merkmale von Clustern umschreibt er mit einer räumlichen Konzentration von Unternehmen, erweitert um Verbindungen bspw. zu Universitäten, der gleichzeitige Wettbewerb und die Kooperation innerhalb eines Clusters sowie die Spezialisierung auf einen ausgewählten Bereich der Zusammenarbeit.<sup>325</sup>

In Tabelle 1 werden verschiedene Definitionen eines Clusters dargestellt. Zum einen ist zu erkennen, wie Porter seine Definition immer wieder weiterentwickelt und angepasst hat. Zum anderen ist bspw. bei Czamanski und Ablas zu erkennen, dass diese keinen regionalen Bezug für Cluster proklamieren und dass bspw. Bresnahan, Gambardella und Saxenian das Wachstum eines Clusters durch StartUps als besonderes Merkmal erachten.

Definition Cluster	Autor(en)
„Nations succeed not in isolated industries, however, but in clusters of industries connected through vertical and horizontal relationships.“	Porter (1990), S. 73.
„Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standard agencies, and trade associations) in a particular field that compete but also co-operate.“	Porter (1998a), S. 197.

---

<sup>323</sup> Vgl. Nestle (2011), S. 11.

<sup>324</sup> Michael Eugene Porter ist ein US-amerikanischer Ökonom und Universitätsprofessor für Wirtschaftswissenschaft am Institute for Strategy and Competitiveness an der Harvard Business School.

<sup>325</sup> Vgl. Steffen (2012), S. 6 und Brown/Burgess/Festing/Royer/Steffen/Waterhouse (2007), S. 8.

„Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition. They include, for example, suppliers of specialized inputs such as components, machinery, and services, and providers of specialized infrastructure. Clusters also often extend downstream to channels and customers and laterally to manufacturers of complementary products and to companies in industries related by skills, technologies, or common inputs. Finally, many clusters include governmental and other institutions - such as universities, standards-setting agencies, think tanks, vocational training providers, and trade associations - that provide specialized training, education, information, research, and technical support.”	Porter (1998b), S. 78.
„A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. (...) Clusters take varying forms depending on their depth and sophistication, but most include end-product or service companies; suppliers of specialized inputs, components, machinery, and services; financial institutions; and firms in related industries. (...) Clusters also often involve a number of institutions, governmental or otherwise, that provide specialized training, education, information, research and technical support (such as universities, think tanks, vocational training providers); and standards-setting agencies. Government departments and regulatory agencies that significantly influence a cluster can be considered part of it. Finally, many clusters include trade associations and other collective private sector bodies that support cluster members.”	Porter (2003), S. 254.
„Clusters are geographically proximate groups of interconnected companies, suppliers, service providers, and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. Clusters, such as software in India or high-performance cars in Germany, are often concentrated in a particular region within a larger nation, and sometimes in a single town.”	Porter (2004), S. 33.
„In what follows ‘cluster’ means a subset of industries of the economy connected by flows of goods and services stronger than those linking them to the other sectors of the national economy. The concept is thus devoid of any spatial connotation.”	Czamanski/Ablas (1979), S. 62.
„A regional cluster is an industrial cluster in which member firms are in close proximity to each other.”	Enright (1996), S. 191.
„A cluster is very simply used to represent concentrations of firms that are able to produce synergy because of their geographical proximity and interdependence, even though their scale of employment may not be pronounced or prominent.”	Rosenfeld (1997), S. 4.
„We define an innovative cluster as a large number of interconnected industrial and/or service companies having a high degree of collaboration, typically through a supply chain, and operating under the same market conditions.”	Simmie/Sennett (1999), S. 51.
„The more general concept of ‘cluster’ suggests something looser: a tendency for firms in similar types of business to locate close together, though without having a particularly important presence in an area.”	Crouch/Farrell (2001), S. 163.
„The popular term cluster is most closely related to this local or regional dimension of networks (...). Most definitions share the notion of clusters as localised networks of specialised organisations, whose production processes are closely linked through the exchange of goods, services and/or knowledge.”	Van den Berg/ Braun/van Winden (2001), S. 187.
„We define a regional cluster simply as a spatial and sectoral concentrate of firms; and we measure success by the ability of the cluster as a whole to grow, typically though the expansion of entrepreneurial start-ups.”	Bresnahan/ Gambardella/ Saxenian (2001), S. 836.

**Tabelle 1: Definitionen von Cluster**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Porter beschreibt nicht geografische Muster im Zusammenhang mit wirtschaftlichem Handeln, sondern er versucht die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen anhand der Positionierung dieser Unternehmen in einem räumlich spezialisierten Umfeld zu erklären. Dieses Umfeld wird von Porter als Cluster bezeichnet.<sup>326</sup> Innerhalb der Cluster findet regelmäßig eine effiziente Entwicklung von Innovationen statt, durch die Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren.<sup>327</sup> Dadurch werden sowohl der Cluster als auch die Branche entwickelt und gleichzeitig die Innovationsfähigkeit der einzelnen Clusterunternehmen verbessert.<sup>328</sup> Bei horizontaler Kooperation in Clustern führt die Konkurrenzsituation zum Innovationsdruck, aber auch persönliche Motive spielen eine Rolle, die diesen Druck weiter erhöhen (*Porter spill-over*).<sup>329</sup> Im Fokus der Innovation in Clustern stehen der Wissenstransfer und die Wissensgenerierung<sup>330</sup> inklusive zusätzlicher *spill-over* Effekte,<sup>331</sup> meist aufgrund einer kognitiven Nähe der Unternehmen.<sup>332</sup> Diese *spill-overs* sind clusterspezifisch und stehen allen Unternehmen im Cluster zur Verfügung.<sup>333</sup> Im Unterschied zu den bisher beschriebenen Kooperationsformen können im Cluster Unternehmen auch dann von den Aktivitäten profitieren, wenn sie selber nicht daran aktiv beteiligt sind.<sup>334</sup> Im Fall von Reputation kann dies positive (wie negative) Effekte auf alle Unternehmen im Cluster haben, es zählt allein die Zugehörigkeit zum Cluster. Für Kiehlmann<sup>335</sup> zeichnet sich ein Cluster durch eine größtenteils thematische Übereinstimmung und eine Marktnähe aus, horizontal abgebildet durch ähnliche Produkte und Dienstleistungen, vertikal entlang der Wertschöpfungskette. Die räumliche Nähe von Unternehmen kann bspw. zu *Sticky Places*, in denen Unternehmen aufgrund vorhandener Kompetenzen und Ressourcen trotz hoher Kosten bleiben,<sup>336</sup> oder zu *Hot Spots* als eine Ansammlung von technologieorientierten Unternehmen wie StartUps, die sehr schnell wachsen und einen hohen Bedarf an Ressourcen haben, führen.<sup>337</sup> Cluster werden häufig als lose Kooperation umgesetzt und selten mittels aufwendiger vertraglicher Regulation umgesetzt, wie es u.a. bei Strategi-

---

<sup>326</sup> Vgl. Porter (1998c), S. 197 f.

<sup>327</sup> Vgl. Scheideler (2010), S. 6.

<sup>328</sup> Vgl. Festing/Royer/Steffen (2010), S. 166.

<sup>329</sup> Vgl. Glaeser/Kallal/Scheinkman/Shliefer (1992), S. 1128.

<sup>330</sup> Die *knowledge based theory* setzt sich mit den Rahmenbedingungen der Wissensgenerierung auseinander, die dazu führen, dass Cluster kollektive wie individuelle Wettbewerbsvorteile generieren können. Im weiteren Verlauf wird Wissen (Know-how) als wertvolle Ressource verstanden und im Kapitel 3.1 in Zusammenhang mit dem RBV und RV betrachtet.

<sup>331</sup> Vgl. Lavie (2006), S. 647.

<sup>332</sup> Vgl. Mitchell/ Burgess/Waterhouse/McNeil (2009), S. 4 und Breschi/Malerba (2007), S. 2.

<sup>333</sup> Vgl. McCann (2008), S. 26.

<sup>334</sup> Vgl. hier und im Folgenden Tichy (2001), S. 184 und Brown/Burgess/Festing/Royer/Steffen/Waterhouse (2008), S. 170.

<sup>335</sup> Vgl. Kiehlmann (2014), S. 15.

<sup>336</sup> Ein Beispiel ist die Region RheinMainNeckar, in der zahlreiche kleine und große Unternehmen der Automobilbranche ansässig sind.

<sup>337</sup> Vgl. Haasis/Elbert (2008), S. 22.

schen Allianzen oftmals der Fall ist.<sup>338</sup> Der Zutritt zu Clustern ist damit in der Regel ebenfalls einfacher. Das Größenwachstum ist von hoher Bedeutung, auch wenn Clusterunternehmen kooperieren und gleichzeitig in Konkurrenz zueinander stehen. Nachteilig kann eine zu enge Nähe zwischen Clusterunternehmen sein, so dass sich eine Abhängigkeit untereinander aufbaut (*Lock-In* Effekt) und die Unternehmen folglich aufgrund einer fehlenden Offenheit ihre Flexibilität und letztlich ihre Innovationsfähigkeit verlieren.<sup>339</sup> *Lock-In* Effekte lassen sich hauptsächlich in der Wachstumsphase von Clustern beobachten.<sup>340</sup>

Hermans<sup>341</sup> beschreibt neben dem Übertrag von *spill-over* zusätzlich den Transfer von implizitem Wissen (*tacit knowledge*) und einer einhergehenden Reduzierung von Transaktionskosten zwischen den Kooperationspartnern im Cluster. Dies kann allerdings von negativen Effekten auf die Beziehung zu anderen Unternehmen außerhalb der Kooperation begleitet werden. Zusätzlich können negative indirekte Effekte auf bestehende Kooperationsbeziehungen innerhalb des Clusters auftreten.<sup>342</sup> Haben die zitierten Autoren in ihren Definitionen die räumliche Nähe und einen gemeinsamen branchenspezifischen Hintergrund hervorgehoben, beschreibt Hermans die Ambivalenz von gleichzeitiger Nähe und Distanz (*proximity and distance*). Die Nähe ergibt sich durch eine gleiche Sprache der Kooperationspartner (im direkten wie auch im übertragenen Sinn), gleiche Werte, Regeln und Normen sowie gleichartige Interpretations-schemata (*cognitive proximity*). Die Distanz beschreibt die Varianz und Vielfalt der kooperationspartnerspezifischen Aktivitäten und Erfahrungen. Gemeint ist allerdings nicht die geografische Fokussierung, sondern eine komplementäre Ressourcenbasis basierend auf unterschiedlichem funktionalen Bezug oder (gleichzeitig) unterschiedlicher branchenspezifischer Hintergründe der Kooperationspartner. Gerade dies führt zu Kreativität und Innovationen über die bekannten Cluster Grenzen hinaus. Folglich ergeben sich eine Stärkung des Clusters (Netzwerkebene) und spezifische Vorteile für die Clusterunternehmen bei Aktivitäten außerhalb des Clusters (Unternehmensebene).<sup>343</sup> Auch Frenken, van Oort und Verburg<sup>344</sup> sehen in der Zusammensetzung eines Clusters mit Unternehmen aus verwandten Branchen, d.h. thematisch sich überschneidender Inhalte, den Vorteil der Generierung von zusätzlichen Potenzialen. Glaeser, Kallal, Scheinkman und Shliefer<sup>345</sup> weisen im Zusammenhang von Aktivitäten

---

<sup>338</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kiehlmann, (2014), S. 7 und 9.

<sup>339</sup> Vgl. Hermans (2013), S. 36 und Bathelt/Glückler (2012), S. 264.

<sup>340</sup> Die Phasen eines Clusters sind emerging, growing, sustaining und declining. Vgl. Menzel/Fornahl (2010), S. 205.

<sup>341</sup> Vgl. hier und im Folgenden Hermans (2013), S. 36.

<sup>342</sup> Vgl. Mack (2003), S. 175 ff.

<sup>343</sup> Vgl. Sampson (2007), S. 364.

<sup>344</sup> Vgl. Frenken/van Oort/Verburg (2007), S. 685 ff. Siehe hierzu ebenfalls Anderson/Narus (1990), S. 42 ff.

<sup>345</sup> Vgl. Glaeser et al. (1992), S. 1128.

von Unternehmen vor dem Hintergrund von unterschiedlichen Branchen darauf hin, dass gerade dort entscheidende, innovationstreibende Wissenstransfers stattfinden (*Jacobs spill-over*).

## **2.5 Strategien und Wettbewerbsvorteile von Unternehmen und in Kooperationen**

Aus Sicht des Unternehmens stellt sich die Frage, nach der Wahl der richtigen Kooperationsform. In diesem Kapitel geht es um die Aufnahme der Cross Cluster als eine mögliche strategische Alternative zu den bisher etablierten Kooperationsformen. Dazu wird zuerst das Strategische Management von Unternehmen im Zusammenhang vor einem dynamischen Marktumfeld skizziert. Dazu wird der Zusammenhang zu Wettbewerbsvorteilen und der Unternehmensstrategie und zu den funktionalen Strategien des Unternehmens hergestellt. Die Kooperation wird anschließend in Verbindung mit der ressourcenorientierten Perspektive und dem *resource-conduct-performance* Paradigma als Möglichkeit zur Erlangung unternehmensfremder Ressourcen erklärt. Abgeleitet aus Merkmalen kollektiver Strategien bilden Cross Cluster als alternative Unternehmensstrategie die Möglichkeit für unternehmensspezifische funktionale Strategien.

### **2.5.1 Strategisches Management in dynamischem Umfeld**

#### **Strategisches Management**

Die strategischen Entscheidungen eines Unternehmens beeinflussen maßgeblich drei wesentlicher Faktoren, die für die Performance des Unternehmens entscheidend sind: erstens, die Beeinflussung der Unternehmensentwicklung aus einer übergeordneten Perspektive, zweitens, die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs, indem Erfolgspotenziale transparent gemacht und genutzt werden, und drittens, die Ausrichtung des Unternehmens am Markt mit der richtigen Ressourcenausstattung, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen.<sup>346</sup> Das Hauptziel des Strategischen Managements besteht in der Erreichung und Aufrechterhaltung des Unternehmenserfolgs.<sup>347</sup> Hierbei geht es um die Werterhaltung bzw. -steigerung sowohl für den Kunden als auch für die Anteilseigner (*stakeholder*) des Unternehmens.<sup>348</sup> Im Vordergrund steht dabei die Gewinnmaximierung des Unternehmens, so dass eine Wertmaximierung der einzelnen Unternehmensbereiche angestrebt wird.<sup>349</sup> Dies kann in unterschiedlicher Form

---

<sup>346</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 4 ff.

<sup>347</sup> Vgl. Ansoff (1980), S. 132 und Mintzberg (2007), S. 22.

<sup>348</sup> Vgl. Wunder (2017), S. 1.

<sup>349</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 379 ff.

Ausdruck finden wie bspw. in Umsatz- und Gewinnzielen, im Innovationstempo oder in der Qualität der Produkte.<sup>350</sup> Daher ist die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen und die Generierung von Renten in der strategischen Unternehmensführung von zentraler Bedeutung.<sup>351</sup> Der Wettbewerbsvorteil in Verbindung mit der daraus resultierenden Rente werden in dieser Arbeit als Performance des Unternehmens betrachtet. Die aktuelle und zukünftige Entwicklung sowie die Performance eines Unternehmens sind abhängig von seinem Entwicklungspfad.<sup>352</sup> Diese Pfadabhängigkeit ermöglicht und beschränkt zugleich die strategischen Handlungsoptionen eines Unternehmens. Für die Ausrichtung dieser Handlungsoptionen mit dem Ziel der Gewinnmaximierung werden zur Umsetzung von Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien ein Großteil der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen eingesetzt.<sup>353</sup> Liegen nicht alle benötigten Ressourcen im Unternehmen vor, bieten Kooperationen die Möglichkeit die Unternehmensperformance zu steigern.<sup>354</sup> In Kooperationen stehen gleichermaßen wie auf der Ebene des Unternehmens die Wettbewerbsvorteile und die Generierung im Fokus.<sup>355</sup>

### **Dynamisches Umfeld**

Aufgrund der Dynamik der Unternehmensumwelt kann das Strategische Management nicht in einer statischen Art und Weise angewendet werden. Die Fähigkeit eines Unternehmens hängt entscheidend von ihrer Flexibilität und ihrer Anpassungsfähigkeit ab.<sup>356</sup> Änderungen im Nachfrageverhalten von Kunden, Innovationen von Wettbewerbern, disruptive Veränderungen durch neue Technologien usw. stellen immer wieder die Ereignisse dar, dass Unternehmen ihre strategischen Entscheidungen (proaktiv) weiterentwickeln müssen.<sup>357</sup>

Buganza und Dell'Era<sup>358</sup> betonen die Notwendigkeit von Umweltdynamiken in der strategischen Planung. Sie unterscheiden die Umweltdynamiken in *market turbulence* und *technological turbulence*. Die Merkmale der Dynamik des Marktes und der des technologischen Wandels sind zum einen die Häufigkeit und Geschwindigkeit, in der die Änderungen stattfinden, und zum anderen die zum Teil Unvorhersehbarkeit von Änderungen.

---

<sup>350</sup> Vgl. Lebreuz (2017), S. 13.

<sup>351</sup> Vgl. Camphausen (2007), S. 28.

<sup>352</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 509 ff.

<sup>353</sup> Vgl. Lebreuz (2017), S. 13 f. Ressourcen, die nicht direkt im strategischen Leistungsprozess gebunden sind, werden als Überschussressourcen (*slack*) im Unternehmen vorgehalten. *Slack* und die Möglichkeit einer gewinnbringenden Verwendung werden in Kapitel 3.4.3 vorgestellt.

<sup>354</sup> Dazu ausführlich in Kapitel 2.2.

<sup>355</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662 ff.

<sup>356</sup> Vgl. Thom/Wenger (2010), S. 67 ff.

<sup>357</sup> Vgl. Lebreuz (2017), S. 13 f.

<sup>358</sup> Vgl. hier und im Folgenden Buganza/Dell'Era (2009), S. 313 ff.

Picot, Reichwald und Wigand<sup>359</sup> sehen eine kontinuierliche Veränderung der Wettbewerbssituation u.a. durch die Globalisierung von Güter- und Informationsströmen, die weiter zunehmende Internationalisierung, um weltweit Zugang zu relevanten Märkten zu bekommen, die Intensivierung des Wettbewerbs durch die steigende Zahl von internationalen Wettbewerbern, die Digitalisierung von Abläufen sowie die Beschleunigung von Innovationszyklen.

Die Aufgabe des Strategischen Managements besteht in einem dynamischen Umfeld in der kontinuierlichen Strategieentwicklung und -anpassung, um langfristig Wettbewerbsvorteile aufrecht zu erhalten und den Unternehmenserfolg zu sichern. Wettbewerbsvorteile und Strategien sind daher Gegenstand im nächsten Abschnitt.

## **2.5.2 Wettbewerbsvorteile und Strategien**

### **Wettbewerbsvorteile**

Performance-Unterschiede lassen sich grundlegend auf der Ebene des Unternehmens und auf der funktionalen Ebene unterscheiden: Ergeben sich Performance-Unterschiede zwischen Wettbewerbern, besitzt das Unternehmen mit der Realisierung einer überdurchschnittlichen Rente einen Wettbewerbsvorteil.<sup>360</sup> Das Unternehmen ist im Vergleich zu seinen Wettbewerbern in der Lage eine höhere Performance durch seine unternehmerischen Tätigkeiten zu erzielen, als seine Wettbewerber im Durchschnitt dazu in der Lage sind.<sup>361</sup> Grundlage der Wettbewerbsvorteile auf der Unternehmensebene bilden Wettbewerbsvorteile in den einzelnen funktionalen Bereichen eines Unternehmens.<sup>362</sup> Diese operative Performance variiert aufgrund einer unterschiedlichen Ausstattung der Wettbewerber an Ressourcen.<sup>363</sup> Barney differenziert auf Basis der aggregierten Vorteile in der Leistungserstellung der funktionalen Bereiche in reine und verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile auf Unternehmensebene.<sup>364</sup> Abhängig ist der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens immer von der sich im dynamischen Umfeld ändernden Wahrnehmung der Kunden. Die Kundenwahrnehmung bezieht sich im Wesentlichen auf Kosten- oder Qualitätsunterschiede von Produkten oder Dienstleistungen.<sup>365</sup>

Wettbewerbsvorteile müssen erstmal von einem Unternehmen erzeugt werden. Wenn das Unternehmen diese Vorteile besitzt, muss es diese erhalten. Ein Wettbewerbsvorteil ist grundsätzlich nicht nachhaltig.<sup>366</sup> Aufgrund der beschriebenen Dynamik setzt sich der nachhaltige

---

<sup>359</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 2 f.

<sup>360</sup> Vgl. Barney/Hesterly (2010), S. 10.

<sup>361</sup> Vgl. Besanko/Dranove/Shanley (2000), S. 626.

<sup>362</sup> Vgl. Barney/Hesterly (2010), S. 164.

<sup>363</sup> Zur Ressourcenheterogenität siehe Kapitel 3.1.

<sup>364</sup> Vgl. Barney (1991), S. 102.

<sup>365</sup> Vgl. Porter (1985), S. 12 ff.

<sup>366</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lebrecht (2017), S. 13 und Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 87 ff.

Wettbewerbsvorteil aus einer Summe von temporären Wettbewerbsvorteilen zusammen, die jeweils den Kundennutzen optimal erfüllen. Die Schutzmechanismen der Wettbewerbsvorteile, die auf Basis der heterogenen Ressourcenausstattung bestehen, begründen sich neben der Ressourcenheterogenität auf die Immobilität einer Ressource im Rahmen von unvollständigen Faktormärkten. Der Wettbewerbsvorteil beruht immer auf der Umsetzung einer Strategie des Unternehmens (oder einer Kooperation<sup>367</sup>).<sup>368</sup>

## Strategien

Der Begriff Strategie wird in der Literatur uneinheitlich ausgelegt.<sup>369</sup> Eine der gängigsten Definition ist die nach Chandler, die besagt, dass eine Strategie die grundsätzlichen und langfristigen Ziele des Unternehmens verfolgt und dass aus der Strategie Handlungspläne und notwendige Ressourcenallokationen abgeleitet werden. Eine weitere allgemein gültige Definition ist von Porter und besagt, dass eine Strategie eine musterartige Beschreibung von Zielen und Handlungen sowie daraus abgeleiteten Maßnahmenplänen ist.

Aufgrund der Vielfalt von Strategiearten werden im Folgenden die generischen Strategien nach Porter berücksichtigt, die als Ansatz direkten Bezug zu Wettbewerbsvorteilen haben.<sup>370</sup> Generisch bedeutet im Zusammenhang mit der Auswahl und Implementierung einer Strategie, dass diese Strategie für jedes Unternehmen angewendet werden kann, unabhängig in welcher Branche oder mit welchen Produkten das Unternehmen am Markt vertreten ist.<sup>371</sup> Die generischen Strategien sind im Einzelnen:

1. Kostenführerschaft:<sup>372</sup> Die Kostenführerschaft beinhaltet einen preispolitischen Spielraum für das Unternehmen, so dass es sich durch die Kostenposition im Vergleich zu den Wettbewerbern einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Zu unterscheiden sind:

- Skalen-/Größeneffekte (*economies of scale*): Aufgrund einer höheren Kapazitätsauslastung ergeben sich geringere Stückkosten als beim Wettbewerber.
- Lern-/Übungseffekte (*economies of learning*): Durch Lern- und Erfahrungskurveneffekte kann ein Unternehmen seine Prozesse optimieren und damit Kosten reduzieren, was wiederum in geringeren Stückkosten mündet.

---

<sup>367</sup> Siehe hierzu im folgenden Kapitel 2.5.3.

<sup>368</sup> Vgl. Barney (1991), S. 102 f. und Porter (1986), S. 31.

<sup>369</sup> Vgl. hier und im Folgenden Rusnjak (2014), S. 48.

<sup>370</sup> Für eine detaillierte Übersicht über unterschiedliche Strategiearten vgl. Bea/Haas (2017), S. 179.

<sup>371</sup> Vgl. Schawel/Billing (2018), S. 109 f.

<sup>372</sup> Vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 531 und 547 f.



- Verbund-/Synergieeffekte (*economies of scope*): Eine additive Produktion ähnlicher Produkte ermöglicht Kostenreduzierungseffekte im Vergleich zu einer Einzelproduktion, so dass ebenfalls die Stückkosten gesenkt werden können.
2. Differenzierung:<sup>373</sup> Die Differenzierungsstrategie erfolgt durch besondere Merkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung. Jeder funktionale Bereich eines Unternehmens kann durch unternehmensspezifische Aktivitäten Erzeuger dieser Differenzierungsmerkmale sein. Maßgeblich sind die Differenzierungsmerkmale eine Herstellung von Produktvarianten, eine höhere Qualität oder eine (schnellere) Innovation der Produkte.
  3. Nische/Fokus:<sup>374</sup> In einer Nischen- oder Fokusstrategie konzentriert ein Unternehmen seine funktionalen Aktivitäten bei der Leistungserstellung auf bestimmte Kundengruppen oder auf spezielle Produkte oder auf eine bestimmte Region. Es wird damit nur ein Teilmarkt bearbeitet. Innerhalb dieser Nische erfolgt dann wieder eine Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierung.

Neben der strikten Unterteilung der generischen Strategien lassen diese sich als hybride Strategien, d.h. zur gleichen Zeit auf unterschiedlichen Märkten, oder auf einem Markt sequentiell (bspw. erst Differenzierung und dann Kostenführerschaft) umsetzen.<sup>375</sup> Ist keine der Strategiealternativen erfolgreich, erzielt das Unternehmen eine schwache oder durchschnittliche Rendite (*stuck-in-the-middle*).<sup>376</sup>

Das Strategieplanungs- und -kontrollsystem basiert auf strategischen Prozessen, die ihrerseits Interdependenzen besitzen. Zu den strategischen Prozessen gehören die strategische Zielplanung, die strategische Analyse, die Strategieformulierung auf Basis der Bewertung von Strategiealternativen und der Zielplanung, die Strategieimplementierung inklusive Budgetierung und die strategische Kontrolle.<sup>377</sup> Aufgrund von Unsicherheiten auf Basis unvollkommener Informationen während des Strategiebildungsprozesses kann es in der Implementierungsphase zu Änderungen der verfolgten Strategie kommen.<sup>378</sup> Die einst beabsichtigte (*intended*) Strategie ist in diesem Fall ungleich der realisierten (*realised*) Strategie (reaktiv). Darüber hinaus kann sich einem Unternehmen eine ungeplante (*emergent*) Strategiealternative ergeben, so dass es bewusst die ursprüngliche Strategie verwirft oder anpasst (proaktiv).

---

<sup>373</sup> Vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 532 und 546.

<sup>374</sup> Vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 536.

<sup>375</sup> Vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 541.

<sup>376</sup> Vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 540.

<sup>377</sup> Vgl. Pfohl/Stölzle (1996), S. 55 ff. und Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 185.

<sup>378</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lebrecht (2017), S. 24.

Ist die Strategie erfolgreich und der Wettbewerbsvorteil inklusive überdurchschnittlicher Rendite realisiert, bedarf es einer stetigen Kontrolle der operativen Performance. Um die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils sicherzustellen, ist auf funktionaler Ebene im Unternehmen die Optimierung des Produkts zu erarbeiten. Dazu rückt die Ressourcenausstattung des Unternehmens in den Fokus.<sup>379</sup> Für eine Optimierung der Ressourcenausstattung ist die aktuelle Ausstattung zu analysieren, da diese den Rahmen aktueller Handlungsoptionen setzt. Aufbauend darauf ist die notwendige Veränderung der Ressourcenausstattung aufgrund der Dynamik des Marktes abzuleiten. Die Analyse und Optimierung geschehen im Zusammenhang mit den strategischen Prozessen der funktionalen Bereiche. Diese sind wiederum abgeleitet aus der Unternehmens- bzw. der Geschäftsbereichsstrategie. Entsprechend der unternehmensinternen Hierarchie, wie in Abbildung 1 dargestellt, werden auf Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsebene die funktionalen Strategien sowie die Verteilung der Ressourcen auf die funktionalen Bereiche vorgenommen.<sup>380</sup> Die Aufgabe der Weiterentwicklung oder das Schließen von Lücken in der (zukünftigen) Ressourcenausstattung liegt in der Verantwortung der funktionalen Bereiche. Für ein Unternehmen bietet sich neben der eigenen Erstellung oder dem Zukauf dieser benötigten Ressourcen die Möglichkeit durch Kooperation den Zugang zu diesen Ressourcen zu erhalten.

### 2.5.3 Einbettung von Kooperationen in die Unternehmensstrategie

#### Kooperation als Unternehmensstrategie

Ist eine Strategie zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils nur durch den Einbezug von fremden Ressourcen möglich, muss das Unternehmen eine Kooperation in Betracht ziehen. Kooperationen bieten neben *make or buy* eine strategische Managementalternative zur Umsetzung von Strategien und zur Steigerung der Unternehmensperformance.<sup>381</sup> Damit bekommen fremde Ressourcen bzw. die (potenzielle) Integration von fremden Ressourcen in die eigene Ressourcenausstattung eine hohe Bedeutung für unternehmensspezifische strategische Entscheidungen.<sup>382</sup> Eine Kooperation besitzt eine kollektive Strategie. Diese Strategie wird zwischen den Kooperationspartnern abgestimmt. Basierend auf der Strategie wird die Einbringung bzw. der Tausch von Ressourcen gemeinsam definiert. Mit dem Ziel durch die Kooperation eine höhere Performance zu erreichen als in Einzelaktivität, wird intendiert den Wettbewerbsvorteil kollektiv zu erlangen. Mit dem Wettbewerbsvorteil realisiert die Kooperation ei-

---

<sup>379</sup> Vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 525 und S. 543.

<sup>380</sup> Vgl. Homburg (2017), S. 438 und Lebrez (2017), S. 15. Zu Details der funktionalen Strategien im Kontext von Kooperationen siehe Kapitel 2.3.

<sup>381</sup> Vgl. Stein (2005), S. 170.

<sup>382</sup> Vgl. Gilbert (2005), S. 742.

ne Rente.<sup>383</sup> Das Ziel der Kooperation ist es, die Rente zu maximieren.<sup>384</sup> Diese Rente fällt für die Kooperation als relationale Rente an und muss anschließend auf die Kooperationspartner aufgeteilt werden.<sup>385</sup> Der Wettbewerbsvorteil aus der kollektiven Strategie und die daraus resultierende Rente einer Kooperation zusammen werden in dieser Arbeit als Performance der Kooperation betrachtet. Wurde die Kooperation als Strategie des Unternehmens und der Wettbewerbsvorteil in der Kooperation realisiert und die erwirtschaftete Rente auf das Unternehmen appropriiert, trägt dieser Anteil zur Unternehmensperformance bei.<sup>386</sup>

Wenn ein Unternehmen seine Unternehmensperformance durch das Eintreten in eine Kooperation zu steigern beabsichtigt, sollte es sich auch den negativen Effekten einer Kooperation bewusst sein.<sup>387</sup> Eine Vielzahl gescheiterter Kooperationen können für ein Unternehmen einen starken negativen Einfluss auf die Unternehmensperformance haben.<sup>388</sup>

Picot, Reichwald und Wigand<sup>389</sup> schlagen für die Gestaltung von Kooperationen Empfehlungen vor, um einem Scheitern von Kooperationen im Vorfeld zu entgehen. Eine Kooperation sollte

- nicht in Unternehmensbereichen mit schon bestehenden Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteilen stattfinden (u.a. wegen der potenziellen Gefahr von Know-how Abfluss),
- sowohl durch Vertrauen als auch nach Möglichkeit durch langfristige Verträge gesichert werden (u.a. zum Abbau des Risikos von Opportunismus),
- im Vorfeld die Kooperationspartner gegenseitig auf ihre Fähigkeit zur Kooperation im Rahmen einer Kooperationsanbahnung prüfen (u.a. ob die Zielerreichung im Rahmen der Kooperation realistisch ist),
- die Chancen und Risiken finanzieller und wettbewerblicher Natur analysieren und bewerten (u.a. um die Gewinnmaximierung abschätzen zu können) und
- Regeln für eine gemeinsame, kooperative Zusammenarbeit erstellen (u.a. zur Reduzierung von Risiken).

---

<sup>383</sup> Vgl. Newbert (2007), S. 123.

<sup>384</sup> Vgl. Oelsnitz (2005), S. 201.

<sup>385</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662.

<sup>386</sup> Im Zusammenhang mit dem *Resource-based View* werden Renten, die auf der Unternehmensebene anfallen, in Kapitel 3.1.3 und dem *Relational View* für Renten, die auf der Netzwerkebene anfallen, in Kapitel 3.2.4 detailliert beschrieben.

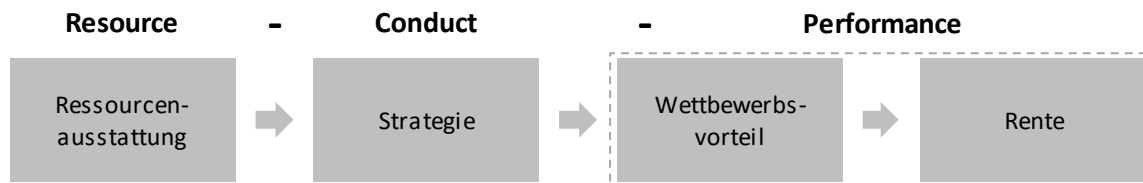
<sup>387</sup> Zu den Risiken von Kooperationen siehe Kapitel 2.2.

<sup>388</sup> Vgl. Kale/Dyer/Singh (2002), S. 747.

<sup>389</sup> Vgl. hier und im Folgenden Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 327 ff.

### Resource-Conduct-Performance Paradigma, kollektive Strategien und Cross Cluster

Im Rahmen dieser Arbeit wird die ressourcenbasierte Perspektive eingenommen. Die theoretische Grundlage bildet der *Resource-based View* zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen auf der Unternehmensebene sowie als Erweiterung des *Resource-based View* der *Relational View*, der Wettbewerbsvorteile auf der Netzwerkebene erklärt.<sup>390</sup> Das Unternehmen besitzt demnach eine Ressourcenausstattung von unterschiedlichen strategisch relevanten Ressourcen. Die Umsetzung einer Strategie kann zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen und einer überdurchschnittlichen Rente führen, wenn ein Unternehmen oder eine Kooperation effizient seine strategischen Ressourcen bündelt. Dieser Zusammenhang von Ressourcenausstattung, Strategie sowie Wettbewerbsvorteil und Rente ist im *resource-conduct-performance* Paradigma abgebildet (vgl. Abbildung 6).



**Abbildung 6: Resource-conduct-performance Paradigma**  
(Quelle: in Anlehnung an Corsten (1998), S. 17)

Das *resource-conduct-performance* Paradigma bildet die Grundlage für die weitere Betrachtung der Bedeutung von Ressourcen im Unternehmen oder in einer Kooperation.<sup>391</sup>

Die Ressourcenausstattung des Unternehmens sowie die kollektive Nutzung von Ressourcen in Kooperationen sind Basis einer Kooperationsstrategie: Fokussiert der *Resource-based View* die Unternehmensebene und berücksichtigt keine Kooperationen zur Erlangung von Ressourcen (*no intent for cooperation*),<sup>392</sup> eröffnet der *Relational View* diese Möglichkeit (*intent for cooperation*). Der *Relational View* beschreibt, wie Unternehmen trotz Lücken in der Ressourcenausstattung dennoch durch Kooperation Strategien umsetzen können.<sup>393</sup> Ein Unternehmen geht daher beabsichtigt in eine Kooperation (*intent*) und vereinbart in der Kooperation zusammen mit seinem Kooperationspartner Mechanismen zur Leistungserstellung durch Ressourceneinbringung oder -tausch (*agreement*). Geht ein Unternehmen in eine Kooperation,

<sup>390</sup> Der *Resource-based View* ist zentraler Gegenstand dieser Arbeit und wird im Kapitel 3.1 ausführlich behandelt, der *Relational View* in Kapitel 3.2.4.

<sup>391</sup> Zu Eigenschaften, Merkmalen, Arten und der Bedeutung von Ressourcen im Strategischen Management siehe Kapitel 3.

<sup>392</sup> Vgl. Barney (1991), S. 99 ff.

<sup>393</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 660 ff.

um den Kooperationspartner auszulernen (*outlearning*), also das benötigte Wissen zu erlangen, um dann die Kooperation wieder aufzulösen, muss unterschieden werden zwischen der Absicht in eine Kooperation einzutreten, die ein Unternehmen mit dem Kooperationspartner vereinbart auf Basis einer kollektiven Strategie (*mutual intent*) und der originären Absicht eines Unternehmens, um sich einseitig einen Vorteil zu verschaffen (*hidden intent*), in die der Kooperationspartner nicht eingebunden ist (*involement*).<sup>394</sup> Für letzteres liegt offensichtlich keine Zustimmung des Kooperationspartners vor (*no agreement*). Eine weitere Möglichkeit Ressourcen durch Kooperation zu Erlangen besteht in *spill-over* Effekten, die sich im Rahmen einer Kooperation ergeben. Ein Unternehmen erlangt unbeabsichtigt eine Ressource wie Know-how seines Kooperationspartners und kann durch dieses gewonnene Wissen seine unternehmensinternen Ressourcen aufwerten (*unintended*).<sup>395</sup> Diese Ressourcen sind nicht Gegenstand der Kooperation, so dass in dem Fall keine Zustimmung des Kooperationspartners dazu vorliegt (*no agreement*).

Im Zusammenhang mit der Entwicklung der Forschungsdimension zur Modellentwicklung in dieser Arbeit werden diese Unterschiede zwischen Absicht (*intent*) und Einverständnis (*agreement*) des Kooperationspartners erneut vertieft aufgegriffen.<sup>396</sup>

Im Vergleich dieser Ansätze der Kooperationsmöglichkeiten existieren zum einen

- Absichten des Unternehmens für eine kollektive Strategie und damit auch die Zustimmung der Nutzung oder Aneignung einer unternehmensfremden Ressource durch den Kooperationspartner (*intent* und *agreement*) und
- Absichten des Unternehmens inklusive Zustimmung des Kooperationspartner für eine kollektive Strategie und zusätzliche positive Effekte auf die Ressourcen des Unternehmens, die aber ursprünglich vom Unternehmen nicht beabsichtigt waren (*no intent* und *no agreement*)

und zum anderen

- Absichten, den Kooperationspartner im Unklaren über die eigentliche Absicht zu lassen, um an unternehmensfremde Ressourcen zu gelangen, damit das Unternehmen ohne den Kooperationspartner seine alleinige Wettbewerbsposition verbessern kann (*hidden intent* und deshalb *no intent* und *no agreement*).

Hierbei fällt auf, dass die Möglichkeit nicht berücksichtigt wird, beabsichtigt in eine Kooperation einzutreten, um an unternehmensfremde Ressourcen für eine unternehmensspezifische Verwendung zu gelangen, wobei der Kooperationspartner dieser Art von Kooperation zu-

---

<sup>394</sup> Vgl. Hamel (1991), S. 83 ff.

<sup>395</sup> Vgl. Lavie (2006), S. 638 ff.

<sup>396</sup> Siehe ausführlich dazu in Kapitel 4.1 und Kapitel 4.2.

stimmt. Diese Kooperation beinhaltet sowohl die Absicht des Unternehmens für die Ressource (*intent*) als auch die Zustimmung des Kooperationspartners dazu (*agreement*). Der Unterschied zur Kooperation des *Relational View* besteht allerdings darin, dass das Unternehmen eine unternehmensspezifische Strategie verfolgt und damit der zu generierende Wettbewerbsvorteil und die potenzielle Rente ausschließlich dem Unternehmen zukommen. Hier setzen Cross Cluster an. Aufgrund der Diversität bzgl. Branche und eventuell zusätzlich funktionaler Strategie der Kooperationspartner im Cross Cluster wird die Möglichkeit dieser Unternehmensstrategie eröffnet. Unternehmen innerhalb eines Clusters können durch die Beziehungen zu einem anderen Cluster unternehmensfremde Ressourcen erlangen. Den Unternehmen bietet sich somit eine effektive Alternative der Koordinationsform. Cross Cluster bilden als Kooperationsform die Grundlage für eine Unternehmensstrategie, um für interne funktionale Unternehmensstrategien die eigene Ressourcenausstattung zu erweitern und diese unternehmensspezifischen funktionalen Strategien (besser) umzusetzen. Daher werden im weiteren Verlauf der Arbeit zuerst Cross Cluster als Koordinationsform erarbeitet, um die strategische Alternative für ein Unternehmen zu begründen und um Cross Cluster als effektive Wahl der Koordinationsform zu erklären. Anschließend wird in Kapitel 3 gezeigt, wie Unternehmen vor dem kooperativen Umfeld von Cross Clustern effizient an unternehmensfremde Ressourcen gelangen können.

## **2.6 Besonderheit Kooperatives Umfeld – Effektive Überwindung der Barrieren von Kooperationen**

Damit ein Unternehmen sich die effektivste Alternative der Kooperation aussucht, muss es bewerten können, wie die Unternehmensstrategie am besten durch Kooperation erreicht werden kann. Im Folgenden wird das kooperative Umfeld für Unternehmen beschrieben, vor dem sich Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen beschaffen können. Dazu werden Cross Cluster in eine Typologie<sup>397</sup> aufgenommen, spezifiziert und definiert. Im Anschluss wird gezeigt, wie durch Cross Cluster diverse Barrieren anderer Koordinationsformen überwunden bzw. gesenkt werden können. Dies geschieht zugleich mit Blick auf die funktionalen Kooperationen. Aufbauend auf diese Erkenntnisse wird das zusätzliche Performance-Potenzial der Unternehmen, die in einem Cross Cluster teilnehmen, vor dem Hintergrund des kooperativen Umfelds erklärt. Dazu wird der Bezug zur Strategie und zu Wettbewerbsvorteilen hergestellt und aufgezeigt, dass Cross Cluster eine effektive Wahl der Koordinationsform ist. Eine Be-

---

<sup>397</sup> Für eine detaillierte Beschreibung von Typologisierungen, der Anforderung an das plausible Herleiten von Typologisierungen sowie zur Beurteilung der Qualität von Typologien vgl. Wolf (2000), S. 27 ff.

wertung der Effizienz aufgrund der Mechanismen auf und zwischen der Netzwerk- und der Unternehmensebene erfolgt in Kapitel 3. Hier werden die Ressourcen die zentrale Rolle spielen.

### **2.6.1 Cross Cluster als Koordinationsform**

Um die Bedeutung eines Cross Clusters als Koordinationsform zu beschreiben, müssen die Merkmale zur Einordnung des kooperativen Handelns dieser Koordinationsform spezifiziert werden. Rotering<sup>398</sup> hat hierzu eine Typologisierung von Kooperationen auf der Basis der beiden Dimensionen Kooperationsaktivität und Ressourcenverwendung entwickelt. Die Dimension Kooperationsaktivität besitzt die beiden Ausprägungen X und Y.<sup>399</sup> Die Dimension Ressourcenverwendung ist unterteilt in redistributive und reziproke Kooperationen.<sup>400</sup>

#### **X-Kooperation**

Eine X-Kooperation beschreibt eine Kooperation, in der Aktivitäten mit unterschiedlicher Ausrichtung zusammengeführt werden. Die Kooperationspartner innerhalb einer X-Kooperation arbeiten hierbei übergreifend in unterschiedlichen Aktivitätsfeldern zusammen. Die Aktivitätsfelder der Kooperationspartner können eine unterschiedliche funktionale Ausrichtung haben oder sich aufgrund von einer unterschiedlichen Branchenzugehörigkeit differenzieren. Eine funktional unterschiedlich ausgerichtete Kooperation kann bspw. zwischen einem Unternehmen, welches seine F&E Aktivitäten in die Kooperation einbringt, und seinem Kooperationspartner, der seine Produktionsaktivitäten in die Kooperation einbringt, stattfinden. Eine unterschiedliche Branchenzugehörigkeit ergibt sich, wenn bspw. ein Unternehmen aus dem Automobilbau mit einem Unternehmen aus dem Luftfahrtbereich kooperiert. Denkbar ist ebenfalls, dass sich in einer X-Kooperation gleichzeitig die funktionale Ausrichtung und die Branchenzugehörigkeit unterscheiden.

#### **Y-Kooperation**

Eine Y-Kooperation beschreibt eine Kooperation, in der Aktivitäten mit gleicher Ausrichtung zusammengefasst werden. Die Kooperationspartner innerhalb einer Y-Kooperation arbeiten hierbei in übereinstimmenden Aktivitätsfeldern zusammen.

---

<sup>398</sup> Vgl. hier und im Folgenden Rotering (1993), S. 52 ff.

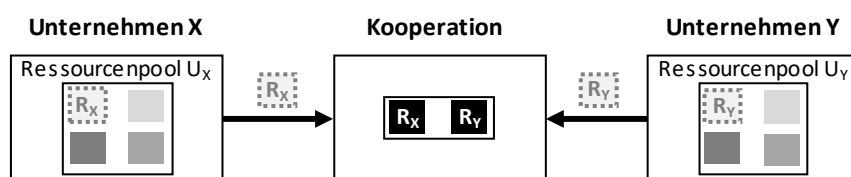
<sup>399</sup> Roterings Unterteilung basiert auf der Systematisierung nach Porter und Fuller (vgl. Porter/Fuller 1989, S. 389 ff.) sowie Pucik (vgl. Pucik (1988), S. 79 f.), die sich am Konzept der Wertkette orientieren. Zur Wertkette vgl. Porter (1989), S. 23.

<sup>400</sup> Rotering orientiert sich hier an den Ausführungen von Tröndle, vgl. Tröndle (1987), S. 18 ff.

Eine gleiche funktionale Ausrichtung bedeutet, dass die Kooperationspartner jeweils ihre bspw. F&E Aktivitäten in die Kooperation einbringen. Äquivalent bedeutet eine gleiche Branchenaktivität, wenn die Kooperationspartner eine gleiche oder artverwandte Branchenzugehörigkeit aufweisen. Die Y-Kooperation setzt voraus, dass sowohl Funktion als auch Branche gleich sein müssen. Unterscheidet sich eines der beiden Merkmale, handelt es sich um eine X-Kooperation.

### Redistributive Kooperation

Eine redistributive Kooperation basiert auf dem Gedanken der Zusammenlegung (*pooling*) von Ressourcen. Die Kooperationspartner verfolgen ein gemeinsames Ziel, bringen dazu ihre Ressourcen in die Kooperation ein und verteilen zwischendurch oder spätestens am Ende der Kooperation die Synergieeffekte. Synergieeffekte können in diversen Variationen auftreten wie erwirtschaftete Renditen oder gemeinsam erarbeitetes Know-how. In Abbildung 7 ist die Ressourceneinbringung der Kooperationspartner (Unternehmen X und Unternehmen Y) in die redistributive Kooperation schematisch dargestellt.



**Abbildung 7: Ressourceneinbringung in einer redistributiven Kooperation**  
(Quelle: in Anlehnung an Rotering (1993), S. 54)

### Reziproke Kooperation

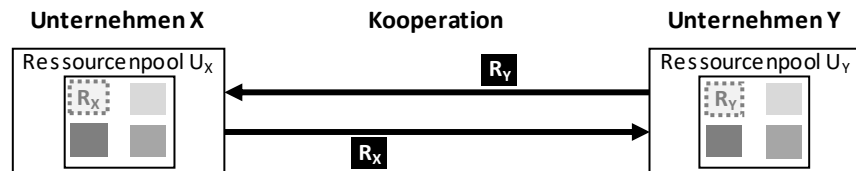
In einer reziproken Kooperation findet ein Austausch von Ressourcen zwischen den Kooperationspartnern statt. Hierbei können die Kooperationspartner eine unterschiedliche Zielausrichtung haben, so dass im Unterschied zur redistributiven Kooperation nicht neue Ressourcen wie bspw. F&E Know-how oder Renten gemeinsam erwirtschaftet werden, sondern die Unternehmen nutzen die vom Kooperationspartner erhaltenen Ressourcen und erwirtschaften damit getrennt anfallende Renten. Dieser bewusste, absichtlich herbeigeführte Ressourcentransfer (*intended*) wird im Zusammenhang mit Know-how auch als *point-to-point-phenomen* bezeichnet.<sup>401</sup> Findet der Ressourcentransfer nur in eine Richtung statt, handelt es sich um einen einseitigen Tausch. Der Ressourcentransfer in die andere Richtung kann zu einem späte-

<sup>401</sup> Vgl. Chakrabarti (1972), S. 113.



ren Zeitpunkt erfolgen oder in der Hoffnung auf einen späteren Zufluss von Ressourcen begründet sein.<sup>402</sup>

In Abbildung 8 ist die Ressourceneinbringung der Kooperationspartner (Unternehmen X und Unternehmen Y) in die reziproke Kooperation schematisch dargestellt.



**Abbildung 8: Ressourcentransfer in einer reziproken Kooperation**  
(Quelle: in Anlehnung an Rotering (1993), S. 55)

Die Kombination der beiden Dimensionen Kooperationsaktivität und Ressourcenverwendung führt zur Typologisierung von Kooperationen. Hierbei lassen sich vier Kooperationstypen unterscheiden:

In einer **redistributiven Y-Kooperation** legen die kooperierenden Unternehmen die für die Kooperation benötigten Ressourcen zusammen. Die Kooperation findet innerhalb gleicher Aktivitätsfelder statt. Sie besitzt ein gemeinsames Ziel sowie eine Verteilung der gemeinsam erwirtschafteten Rente auf die Kooperationspartner. Beispiele sind F&E Kooperationen, eine gemeinschaftliche Produktproduktion oder ein gemeinsames Marketing.

In einer **redistributiven X-Kooperation** findet die Zusammenarbeit aktivitätsübergreifend statt. D.h. vor dem Hintergrund unterschiedlicher Funktionen oder unterschiedlicher Branchen der beteiligten Unternehmen, oder beides gleichzeitig. Die Zusammenarbeit ist auf ein gleiches Ziel ausgerichtet und die gemeinsam erwirtschaftete Rente wird auf die Kooperationspartner aufgeteilt. Beispiele hierfür sind die Zusammenlegung von Produktion und Vertrieb, wobei ein Kooperationspartner den Produktionsanteil und der andere Kooperationspartner den Vertriebsanteil in die Kooperation einbringt oder die Zusammenarbeit eines F&E Bereichs eines Automobilherstellers mit dem Supply Chain Management eines Flugzeugherstellers.

In einer **reziproke Y-Kooperation** kommt es innerhalb gleicher Aktivitätsfelder zum Austausch von Ressourcen. Die Ziele der Kooperationspartner müssen nicht identisch sein und die Renten fallen unternehmensspezifisch an, so dass weder eine gemeinsam erwirtschaftete Rente noch eine Verteilung dieser existiert. Beispiele sind die gegenseitige Überlassung von F&E Know-how bis hin zu (einer zeitlich befristeten) Überlassung von Patenten.

<sup>402</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 3.4.3.

In einer **reziproken X-Kooperation** kommt es zu einem Austausch von Ressourcen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Aktivitätsfelder, d.h. vor dem Hintergrund unterschiedlicher Funktionen und / oder unterschiedlicher Branchen der beteiligten Unternehmen. Beispiele sind die Überlassung von Produktions-Know-how und im Gegenzug eine Überlassung von F&E Know-how oder der Zugang zu einem Vertriebsnetz in einem Absatzmarkt und im Gegenzug der Zugang zu einem Beschaffungsmarkt.

In Abbildung 9 sind die vier Typen von Kooperationen entsprechend der Dimensionen und ihrer Zusammenhänge abgebildet.

Kooperations- aktivität Ressourcen- verwendung	Y-Kooperation	X-Kooperation
	Kooperationstyp 1	Kooperationstyp 2
Redistributive Kooperation		
Reziproke Kooperation	Kooperationstyp 3	Kooperationstyp 4

**Abbildung 9: Typologisierung von Kooperationen und Einordnung von Cross Cluster**  
(Quelle: in Anlehnung an Rotering (1993), S. 63)

Jiang, Tao und Santoro<sup>403</sup> kommen in einer Studie zur Konfiguration von Kooperationsportfolios von Unternehmen der Automobilindustrie zu dem Ergebnis, dass eine hohe Diversität der Partner vorliegen sollte, damit ein Unternehmen Zugang zu einem möglichst großen Ressourcenpool bekommt. Speziell im Zusammenhang mit der **Branchendiversität** konnte ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang zwischen der Diversität der Branchen und der Performance beobachtet werden.

Vassolo, Anand und Folta<sup>404</sup> haben Kooperationen anhand der Unterscheidung von technologischer Nähe bzw. **technologischer Distanz** zwischen den kooperierenden Unternehmen analysiert. Während Kooperationen mit technologischer Nähe aufgrund redundantem Wissen nicht zielführend für die Unternehmen waren, wurden Kooperationen mit technologischer Distanz ausgeweitet.

<sup>403</sup> Vgl. hier und im Folgenden Jiang/Tao/Santoro (2010), S. 1142 f.

<sup>404</sup> Vgl. Vassolo/Anand/Folta (2004), S. 1047 ff.

Kooperationen im Rahmen der **Cross-Industry-Innovation** verdeutlichen, wie ein Unternehmen von anderen Unternehmen fremder Branchen lernen und seine eigenen Kompetenzen und seine Innovationsfähigkeit ganzheitlich steigern kann.<sup>405</sup> In *Cross-Industry-Innovation* Kooperationen werden Innovationen auf Basis von Ressourcen unterschiedlicher Branchen erarbeitet.<sup>406</sup> Indem Branchengrenzen überwunden werden, lassen sich durch einen Transfer von Lösungen aus anderen Branchen und durch die (Re-)Kombination von eigenem und fremden Wissen Innovationen effizient generieren.<sup>407</sup> Zumal der *proof-of-concept* schon in einer anderen Branche erbracht wurde.<sup>408</sup> Die maximale Öffnung des F&E Bereichs von einem zuvor geschlossenem unternehmensinternen Bereich hin zu offenen *multi-stakeholder*-Prozessen bei der Ideen- und Lösungsfindung findet beim Konzept des **Open Innovation** statt.<sup>409</sup> Bei *Open Innovation* können auch Kunden zu den strategischen Kooperationspartnern zählen. Zahlreiche Beispiele u.a. von Adidas und GoreTex in der Textilindustrie, BMW und Toyota aus der Automobilindustrie oder Nestle und Coca-Cola aus der Lebensmittelindustrie belegen die Vorteilhaftigkeit von *Cross-Industry* Aktivitäten.<sup>410</sup>

Vergleichbar wie das Konzept der *Cross-Industry-Innovation* verhält es sich bei den **Cross Cluster** Aktivitäten. Allerdings wurden bisher im Rahmen von Kooperationen nur Aktivitäten zwischen einzelnen Unternehmen betrachtet. Bei Cross Clustern werden unterschiedliche Netzwerke (Cluster) miteinander verbunden. Daher wird bei Cross Clustern nicht wie in Clustern, oder auch allgemein Kooperationen, ausschließlich über Unternehmensgrenzen hinweg kooperiert, sondern über Netzwerkgrenzen. Die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der kooperierenden Cluster ist ein Hauptmerkmal von Cross Clustern und zugleich ein wesentlicher Unterschied zu Clustern. Daher wird die kognitive Nähe bzw. die sich thematische Übereinstimmung wie sie beim Cluster gefordert wird, im Cross Cluster von einer relativen technischen Distanz geprägt.<sup>411</sup> Cross Cluster gehören zum Typus X-Kooperationen. In Abbildung 9 werden die Cross Cluster durch Kooperationstyp 2 und Kooperationstyp 4 hervorgehoben.<sup>412</sup> Neben einer unterschiedlichen Branchenzugehörigkeit können Cross Cluster auch auf unter-

---

<sup>405</sup> Vgl. Enkel/Horváth (2010), S. 296 und Enkel/Gassmann (2010), S. 256.

<sup>406</sup> Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 7 und Enkel/Dürmüller (2008), S. 195.

<sup>407</sup> Vgl. Ferreira/Fernandes/Raposo (2014), S. 559.

<sup>408</sup> Vgl. Wolan (2018), S. 104 ff.

<sup>409</sup> Vgl. Hilgers (2009), S. 5 ff.

<sup>410</sup> Vgl. Enkel/Dürmüller (2008), S. 201, Enkel/Horváth (2010), S. 296 f., Gassmann/Zeschky (2008), S. 97 und Nolf/Tsiakis/Sambukumar (2012), S. 29 f.

<sup>411</sup> Sampson hebt basierend auf einer Untersuchung von 463 R&D Kooperationen bzgl. des Zusammenhangs von Kooperationen und der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens die moderate technische Diversität hervor. Ein zu geringer oder zu hoher Unterschied in Kooperationen trägt nur unwesentlich zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bei (vgl. Sampson (2007), S. 377).

<sup>412</sup> Der Bezug zu redistributiv und reziprok wird gesondert in Kapitel 3.2 in Verbindung mit den Ressourcen thematisiert.

schiedlichen funktionalen Aktivitätsfeldern zusammenarbeiten. Letztlich gilt aber nicht wie bei Clustern eine gleichzeitige Kooperation während einer Konkurrenzsituation zwischen den Kooperationspartnern, sondern die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit hebt die Konkurrenzsituation (weitestgehend<sup>413</sup>) auf. Ebenso die räumliche Nähe und das geografisch spezifizierte Umfeld stellen im Gegensatz zu Clustern bei Cross Clustern keine Begrenzung mehr dar. Anknüpfend an Hermans sowie Frenken, van Oort und Verburg und Glaeser, Kallal, Scheinkman und Shliefer<sup>414</sup> führen die Diversität der Branchen und Funktionen in Cross Clustern zu Kreativität und Innovationen über die Clustergrenzen hinweg und führen letzten Endes zu einer Stärkung des Clusters und der einzelnen Unternehmen. So ergeben sich spezifische Synergien, indem unterschiedliche Cluster zu Cross Clustern (ähnlich dem *Cross-Industry-Innovation* Konzept) verbunden werden. Während sich *Cross-Industry-Innovation* lediglich am F&E Bereich und den Innovationsaktivitäten orientiert, lassen sich Cross Cluster diagonal über alle funktionalen Bereiche bei unterschiedlichen oder artverwandten Branchen als **kooperatives Umfeld** für Unternehmen zusammenführen.

Da in der Literatur bislang keine Definition von Cross Clustern vorgenommen wurde, werden im Rahmen dieser Arbeit **Cross Cluster** definiert als

eine Kooperation von zwei oder mehreren Clustern auf Basis branchenübergreifender Aktivitäten bei gleicher oder unterschiedlicher funktionaler Ausrichtung. Vor dem Hintergrund eines kooperativen Umfelds ohne Konkurrenz zwischen den Clustern führen Cross Cluster aufgrund einer relativen kognitiven und technologischen Distanz zu einem Potenzial an Innovationen und Synergieeffekten für die Clusterunternehmen.

In Abbildung 10 ist ein Cross Cluster prinzipiell dargestellt.

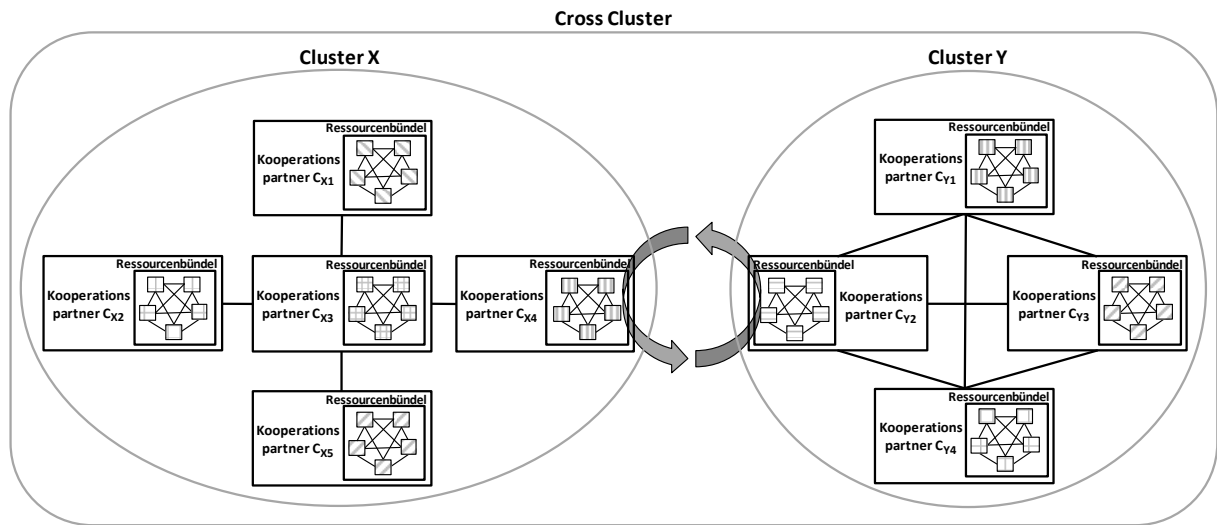
Zieht man erneut die Typologie von Rotering zur Betrachtung der Cross Cluster heran, ergibt sich innerhalb der Kooperationsaktivität ein grundlegender Unterschied durch die Betrachtung von ursprünglich Unternehmen-Unternehmen-Kooperation nach Rotering und für den Cross Cluster jetzt von Cluster-Cluster-Kooperation. Im Cross Cluster kooperieren Netzwerke miteinander bzw. eine Teilmenge von Unternehmen aus dem einen Netzwerk mit Unternehmen aus dem anderen Netzwerk. Letzteres führt darüber hinaus zu einem Perspektivwechsel inner-

---

<sup>413</sup> Inwiefern es dennoch zu Konkurrenz zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Clustern im Cross Cluster kommen kann, dazu mehr im Kapitel 4.2.2.

<sup>414</sup> Siehe detailliert zu Hermans, Frenken/van Oort/Verburg und Glaeser et al. in Kapitel 2.4.4.

halb eines Clusters, denn ein Unternehmen innerhalb eines Clusters besitzt folglich weitere Beziehungen zu den originären Kooperationspartnern seines Clusters.



**Abbildung 10: Beispiel eines Cross Clusters**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Während es bei Aktivitäten innerhalb eines Clusters zu negativen Effekten auf Beziehungen zu Unternehmen außerhalb des Clusters führen kann (bspw. Substitution eines ursprünglichen Lieferanten außerhalb eines Clusters durch einen Cluster-Kooperationspartner) oder zu negativen indirekten Effekten auf Kooperationsbeziehungen innerhalb des Clusters (bspw. Aufbau einer Konkurrenzsituation durch Weitergabe von Ressourcen an weitere Unternehmen im Cluster), kann es durch clusterübergreifende Aktivitäten ebenfalls zu negativen Effekten auf Kooperationspartner innerhalb der Cluster kommen (bspw. Aufbau einer Konkurrenzsituation durch Weitergabe von Ressourcen an Kooperationspartner im anderen Cluster). Somit müssen in einer Betrachtung der Dimensionen Kooperationsaktivität und Ressourcenverwendung für X-Kooperationen die Erweiterungen vorgenommen werden, ob es zu Aktivitäten zwischen Clustern oder zwischen Unternehmen der unterschiedlichen Cluster kommt. Die Erweiterung der Typologisierung nach Rotering ist für Cross Cluster in Abbildung 11 dargestellt.

Die Kooperationstypen 5 bzw. 7 entsprechen im Allgemeinen dem Kooperationstyp 2 der redistributiven Kooperation bzw. dem Kooperationstyp 4 der reziproken Kooperation. Der Aktivitätenbezug ist identisch, nur dass diese zwischen Clustern stattfinden, die wiederum aus einer jeweiligen Anzahl von Unternehmen bestehen. Da aber alle Ressourcen jeweils dem gesamten Cluster in den Aktivitätsfeldern zur Verfügung stehen, macht es keinen Unterschied, ob die Aktivitäten zwischen einzelnen Unternehmen oder deren Aggregation in Form eines

Clusters stattfinden. Jede Aktivität zwischen Clustern entspricht einer identischen Aktivität zwischen den Unternehmen.

<div> <div>Kooperations-aktivität X</div> <div>Ressourcen-verwendung</div> </div>	Zwischen Cluster 1 und Cluster 2	Zwischen einem Unternehmen aus Cluster 1 und einem aus Cluster 2
Redistributive Kooperation	Kooperationstyp 5	Kooperationstyp 6
Reziproke Kooperation	Kooperationstyp 7	Kooperationstyp 8

**Abbildung 11: Typologisierung von Cross Clustern**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Anders gestalten sich die Ausprägungen Kooperationstyp 4 und Kooperationstyp 8. Denn finden die Aktivitäten nicht im Zugriff von allen Clusterunternehmen statt, sondern sind es individuelle, exklusive Aktivitäten zwischen einzelnen Unternehmen verschiedener Cluster, wird die indirekte Wirkung der Aktivitäten auf die anderen, nicht an den Aktivitäten teilnehmenden Clusterunternehmen relevant. Denn hierbei kann es zu Konkurrenzentwicklungen aufgrund der redistributiven oder reziproken Ressourcenverteilung kommen. Wird ausgewählten Kooperationspartnern anderer Cluster der Zugang zu Ressourcen gewährt und nutzen diese Unternehmen die Ressourcen im Fall des Kooperationstyps 6 als *spill-over* oder im Fall von Kooperationstyp 8 durch Ressourcentausch für die unternehmensspezifische Weiterentwicklung ihrer strategischen Ressourcenbündel, kann dies letztlich zu potenziellen Konkurrenten auch von Clusterunternehmen des anderen Clusters führen. In einem möglichen Szenario erhält ein Unternehmen im Cross Cluster Know-how aus einer anderen Branche. Dieses Unternehmen entwickelt unter Einbindung des neuen Know-hows sein bisheriges Ressourcenbündel weiter und erhält Kompetenzen in einer neuen Technologie. Dies wiederum eröffnet dem Unternehmen mit neuen Produkten den Zugang zu einem Markt, auf dem Unternehmen des anderen Clusters mit vergleichbaren Produkten aktiv sind.

## 2.6.2 Überwindung der Barrieren von Kooperationen durch Aktivitäten in einem kooperativen Umfeld

Eine nähere Betrachtung der Barrieren von Kooperationen und wie diese durch Cross Cluster teilweise oder ganz beseitigt werden können, fordert eine Differenzierung nach den Funktionen, die in einem Cross Cluster abgebildet werden können, und den klassischen Kooperationsformen. Entsprechend der entwickelten Typologisierung von Cross Clustern lassen sich Rückschlüsse auf die Eignung von Cross Clustern bilden. Dazu wird im Folgenden zuerst der Fokus auf die funktionalen Kooperationen<sup>415</sup> und deren spezifischen Barrieren gelegt. Daran schließt sich ein Vergleich von Cross Clustern mit Strategischen Allianzen, Joint Venture und Virtuellem Unternehmen an. Abschließend werden allgemein gültige Barrieren gegen das Konzept Cross Cluster gespiegelt.

Im Fall von **F&E Kooperationen** steht der Know-how Verlust und die unterschiedliche Geschwindigkeit der Verwertung von zusammen erarbeitetem Know-how im Vordergrund. Sind Cross Cluster funktional unterschiedlich ausgerichtet, ergibt sich diese Fragestellung nicht. Bei funktionaler Übereinstimmung mit unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit tritt das Problem ebenfalls nicht auf. Hierbei macht es keinen Unterschied, ob die Kooperation zwischen Clustern oder zwischen Unternehmen aus den Clustern abläuft. Zudem spielt es keine Rolle, ob es um eine redistributive oder reziproke Kooperation handelt. In den Kooperations-typen 5 bis 8 führen Cross Cluster dazu, dass eine Barriere durch Know-how Verlust oder unterschiedlichen Adaptions- und Nutzungsgeschwindigkeiten in F&E Kooperationen entfällt.

Bei **Produktionskooperationen** ergeben sich mit zunehmender Reichweite und fehlender zentraler Steuerung hohe Koordinationskosten. Funktional unterschiedlich ausgerichtete Aktivitäten der Cross Cluster führen nicht zu einer Produktionskooperation. Bei redistributiven Aktivitäten zwischen Clustern (Kooperationstyp 5) gleicher funktionaler Ausrichtung entsteht eine ähnliche Situation wie in traditionellen Produktionskooperationen. Da Cluster eine hohe Anzahl an Clusterunternehmen aufweisen können, nehmen die Koordinationskosten sogar zu. Dies lässt vermuten, dass ein Cross Cluster für komplexe Produktionsaktivitäten nicht geeignet scheint. Bei bilateralen redistributiven Aktivitäten zwischen Unternehmen unterschiedlicher Cluster (Kooperationstyp 6) entfällt diese Barriere wieder. Bei reziproken Kooperationen liegen Austauschbeziehungen vor, was es per se einfacher von der Koordination gestaltet, wobei Aktivitäten zwischen Unternehmen unterschiedlicher Cluster (Kooperationstyp 8) ein-

---

<sup>415</sup> Siehe hierzu im Detail in Kapitel 2.3.

facher koordiniert werden können, als die Kooperation zwischen zwei Clustern (Kooperationstyp 7). Vorteilhaft erscheint in beiden Fällen die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit, so dass keine besonderen Schutzmechanismen zum Know-how Schutz ergriffen werden müssen und damit die Koordination einfacher gestaltet werden kann als bei einer klassischen Produktionskooperation.

**Supply Chain Management Kooperationen** sind aufgrund dynamischer Anbahnungs- und Vereinbarungskosten sowie Kontroll- und Anpassungskosten geprägt von hohen Koordinationskosten. Sind Cross Cluster funktional unterschiedlich ausgerichtet, ergibt sich keine SCM Kooperation. Redistributive Kooperationen (Kooperationstypen 5 und 6) sind mit höheren Koordinationskosten verbunden als reziproke Kooperationen (Kooperationstypen 7 und 8), ungeachtet dessen, ob Aktivitäten zwischen Clustern oder Unternehmen von unterschiedlichen Clustern stattfinden. Ähnlich wie bei Produktionskooperationen erscheinen komplexe vertikale Kooperationsaktivitäten zwischen Clustern als wenig geeignet.

Im Fall von **Beschaffungsk Kooperationen** führen entfernte Bezugsquellen, vor allem bei internationalen Lieferbeziehungen, zu hohen Koordinationskosten. Funktional unterschiedlich ausgerichtete Cluster lassen keine Beschaffungskoperation zustande kommen. Vor dem Hintergrund von internetbasierten Beschaffungsportalen oder internationalen, lokalen Beschaffungsbüros (*purchasing offices*) erscheinen die Koordinationskosten zwischen klassischen Koordinationsformen und Cross Clustern (Koordinationsstypen 6 und 8) gleich. Allerdings scheint die hohe Anzahl an Unternehmen im Cross Cluster sowohl bei redistributiven als auch bei reziproken Kooperationen vorteilhaft zu sein (Kooperationstyp 5 und 7).

**Marketingkooperationen** haben spezifische Barrieren im Zusammenhang mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Verhaltensnormen der beteiligten Unternehmen aufgrund verschiedener länderspezifischer Unternehmenskulturen und länderspezifischer Anforderungen von Kundengruppen. Eine Anzahl mehrerer Sprachen oder unterschiedliche Arbeitsabläufe lassen sich mit entsprechendem Koordinationsaufwand vereinheitlichen. Aber Koordinationskosten infolge unterschiedlicher Kundenanforderungen lassen sich durch eine Koordinationsform nicht senken. Cross Cluster ergeben in dieser spezifischen Barriere keinen nennenswerten Vorteil zu anderen Koordinationsformen (Koordinationsstyp 5 bis 8). Mit Blick auf die Vertriebskanäle vor dem Hintergrund häufig wechselnder Kunden in unterschiedlichen Absatzgebieten können sowohl redistributive als auch reziproke Kooperationen von Clustern



(Kooperationstyp 5 und 7) die Unternehmen flexibler machen. Die Kosten der Koordination liegen dann durch die Nutzung fremder Vertriebsnetze weit unter den Einsparungen. Dieser Effekt lässt sich aber ebenfalls mit Virtuellen Unternehmen erzeugen. Strategische Allianzen und Joint Ventures haben hingegen ein merklich höheres Formalismuskniveau mit entsprechend höheren Kosten. Bei Aktivitäten zwischen einzelnen Unternehmen der Cluster gilt prinzipiell das gleiche. Reziproke Aktivitäten (Kooperationstyp 8) sollten leicht geringer vom Koordinationsaufwand liegen als redistributive Aktivitäten (Kooperationstyp 7).

Bei **HR Kooperationen** stellen die regelmäßigen Abstimmungen über Abläufe und Inhalte der Ausbildungsthemen hohe Koordinationskosten dar. Darüber hinaus wird die Möglichkeit der Abwerbung von Personal erleichtert. Clusterübergreifend (Koordinationsstyp 5 und 7) scheint eine HR Kooperation nicht sinnvoll, da mit steigender Zahl der im Cross Cluster teilnehmenden Unternehmen der Aufwand um ein mehrfaches multipliziert wird. Im Fall von einzelnen Unternehmen, die clusterübergreifend kooperieren (Koordinationsstyp 6 und 8) fallen die Koordinationskosten gering aus.

Im Vergleich von Cross Clustern mit den klassischen Koordinationsformen lässt sich bei der Strategischen Allianz per Definition eine unterschiedliche Branchenzugehörigkeit ausschließen. Bei Joint Ventures und Virtuellen Unternehmen ist dies prinzipiell möglich.<sup>416</sup>

**Strategische Allianzen** sind meist dyadische Beziehungen von am Markt starken Unternehmen, die in Konkurrenz zueinander stehen. Strategische Allianzen sind meist horizontal gerichtet und haben daher ein hohes Konfliktpotenzial zwischen den Kooperationspartnern. Da Cross Cluster unterschiedlichen Branchen angehören oder eine unterschiedliche funktionale Ausrichtung haben, entfällt hier vergleichsweise dieses Konfliktpotenzial. Auch die Barriere für KMUs einer drohenden Unternehmenskrise im Fall des Scheiterns der Strategischen Allianz entfällt bei Cross Clustern, da die Verbindung durch Cross Cluster eher die Basis potenzieller Partner ausweitet. Der Cross Cluster kann sogar dazu dienen das Scheitern einer Strategischen Allianz abzuschwächen. Darüber hinaus fallen aufgrund der eher losen Verbindung im Cross Cluster die Koordinationskosten im Vergleich zur Strategischen Allianz weitaus geringer aus. Die Dauer bis zur Realisierung von Vereinbarungen ist ebenfalls deutlich geringer. Dem Cross Cluster widerspricht aber nicht die Hauptzielsetzung einer Strategischen Allianz, die Wettbewerbsposition auszubauen.

---

<sup>416</sup> Ein gesonderter Vergleich zwischen Cross Clustern und Clustern wird hier nicht mehr vorgenommen, da beide Koordinationsformen ausführlich beschrieben und gegenübergestellt wurden.

Bei **Joint Ventures** besteht bis zur Gründung der Gesellschaft hoher Aufwand. Die gemeinsamen Geschäftstätigkeiten unterliegen ebenfalls einer dauerhaften Kontrolle. Dieser Aufwand ist bei Cross Clustern eher gering. Das ist vergleichbar mit der Investitionshöhe, die bei einem Joint Venture aufgrund der Gründung einer eigenen Gesellschaft weitaus größer ist. Cross Cluster besitzen keine eigene Institution und daher auch keine derartigen Investitionen. Darüber hinaus ist der Zugang zu einem Cross Cluster einfacher. Die Zeitspanne bis zum Zugang zu Ressourcen ist kürzer als bis zur Entstehung eines Joint Ventures. Ein Joint Venture ist vom Aufwand vergleichbar mit einer Strategischen Allianz.

Das **Virtuelle Unternehmen** zeichnen sind durch informelle Aktivitäten und eher weniger Interdependenzen aus. Ersteres kann in juristischen Fragestellungen schwierig zu lösen sein, letzteres führt zu weniger Kommunikation und eventuell zu mehr Konfliktpotenzial zwischen den Kooperationspartnern. Sowohl das Virtuelle Unternehmen als auch Cross Cluster charakterisiert eine ähnliche Flexibilität und wenig Formalismus. Daher entsteht ein geringerer Koordinationsaufwand als bei Strategischen Allianzen oder Joint Ventures. Cross Cluster besitzen aber im Gegensatz zu Virtuellen Unternehmen einen deutlich höheren Grad an Kommunikation. In der Praxis besitzen die einzelnen Cluster ein eigenständiges Management. Dies führt zu Kosten, die ein Virtuelles Unternehmen in der Regel nicht hat. Allerdings mit steigender Anzahl der Clusterunternehmen werden diese Kosten marginal.

Neben den spezifischen Barrieren von funktionalen Kooperation und den spezifischen Barrieren, die in den einzelnen Kooperationsformen begründet sind, existieren **allgemeingültige Barrieren**. Diese gelten unabhängig von funktionaler Ausrichtung oder der Wahl einer entsprechenden Koordinationsform. Auch zu diesen Barrieren wird der Cross Cluster einer Betrachtung unterzogen: Aufgrund der Kooperationsbeziehungen entstehen zwischen den Unternehmen durch den Einsatz und die Verwendung von Ressourcen gegenseitige Abhängigkeiten. Somit ergibt sich eine Beeinträchtigung der Autonomie der Unternehmen.<sup>417</sup> Die Strategische Allianz und das Joint Venture besitzen eine starke Ausprägung der Abhängigkeit, wohingegen dies bei Cross Clustern und Virtuellen Unternehmen nur schwach ausgeprägt ist. Die Anzahl der Kooperationsbeziehungen zu einem oder mehreren Partner, innerhalb einer oder unterschiedlicher Kooperationen, hat ebenfalls Einfluss auf die Abhängigkeiten der kooperierenden Unternehmen. Je größer die Anzahl der Kooperationspartner und in umso mehr Aktivitätsfeldern kooperiert wird, desto komplexer sind die Strukturen und damit steigt un-

---

<sup>417</sup> Vgl. Swoboda (2005), S. 52 ff.

weigerlich der Koordinationsaufwand bei allen Koordinationsformen.<sup>418</sup> Weiterhin unterliegt den Kooperationen im Wesentlichen nicht der Einfluss auf das Ausscheiden von einzelnen Personen und damit deren Know-how, persönlichen Beziehungen und Erfahrungen. Derartige Veränderungen können die Zusammenarbeit in jeder Form der Kooperation beeinträchtigen.<sup>419</sup> Anders verhält es sich bei opportunistischem Verhalten oder ungewolltem Know-how Abfluss.<sup>420</sup> In Cross Clustern sind aufgrund der Unterschiedlichkeit der Branche und der funktionalen Ausrichtung beide Barrieren von geringer Bedeutung. Ebenso ist ein *Lock-In* Effekt, wie er in den klassischen Kooperationsformen auftreten kann, in Cross Clustern aufgrund der relativen kognitiven und technologischen Distanz der Unternehmen untereinander stark eingegrenzt.<sup>421</sup> Ebenfalls ist Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern von hoher Bedeutung, was bis zur Blockade der Kooperationsaktivitäten durch einzelne Mitglieder von Unternehmen führen kann.<sup>422</sup> Neben der Reputation ist hierbei die Diversität der Unternehmen in Cross Clustern geeignet, um diese Barrieren zu reduzieren.<sup>423</sup>

### **Zwischenfazit**

In dieser Betrachtung können nur einige ausgewählte, wesentliche Kriterien zur Bewertung des Kooperationstyps Cross Cluster herangezogen werden. Der Versuch ist daher darauf ausgerichtet, eine eher generelle Aussage zur Eignung von Cross Clustern im Vergleich zu weiteren Kooperationsformen zu treffen. Mit wenigen Ausnahmen wie bspw. komplexe Produktionskooperationen oder komplexe SCM Kooperationen konnte gezeigt werden, dass Cross Cluster als Koordinationsform einige bedeutende Vorteile aufweisen, in dem die meisten Barrieren mindestens erheblich reduziert und vielfach sogar vollständig beseitigt werden konnten. Damit stellen Cross Cluster im Kontinuum von Markt und Hierarchie eine weitere bedeutende Möglichkeit dar, um im Rahmen von Kooperationen den Zugang zu fremden Ressourcen zu erlangen. Ob dies zu einer Steigerung der Performance von Unternehmen führt, wird im nächsten Kapitel Gegenstand der Betrachtung sein.

### **2.6.3 Cross Cluster und ihre Bedeutung im Kontext der Unternehmensperformance**

Cross Cluster sind in den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit als mögliche Koordinationsform zur Steigerung der Unternehmensperformance durch Erlangung von unternehmens-

---

<sup>418</sup> Vgl. Stein (2005), S. 176.

<sup>419</sup> Vgl. Howaldt/Ellerkmann (2011), S. 29.

<sup>420</sup> Zu den Risiken in Kooperationen siehe Kapitel 2.2.

<sup>421</sup> Vgl. Bogenstahl (2012), S. 15 f.

<sup>422</sup> Vgl. Steinheuser (2006), S. 135 ff., Sydow/Duschek (2011), S. 138 und Killich (2011), S. 21.

<sup>423</sup> Vgl. Magin/Heil/Fürst (2005), S. 131 f. und S. 136 f.

fremden Ressourcen vorgestellt worden. Zwei wesentliche Eigenschaften der Ausgestaltung eines Cross Clusters bilden die Branchendiversität bzw. die unterschiedliche Ausrichtung der funktionalen Strategie und die vergleichbaren Merkmale zwischen der Koordinationsform Cross Cluster und den klassischen Kooperationen. Nach Betrachtung dieser Kriterien muss die Koordinationsform Cross Cluster den Bewertungen aus Sicht der Unternehmensperformance standhalten, um als effektive Kooperationsalternative zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie in Frage zu kommen.

Entsprechend Kapitel 2.5.2 kommt den funktionalen Strategien eines Unternehmens eine zentrale Rolle zu. Die Wettbewerbsvorteile in den einzelnen funktionalen Bereichen eines Unternehmens bilden die Grundlage der Wettbewerbsvorteile auf der Unternehmensebene.

Die relative kognitive und technologische Distanz zwischen den Unternehmen in Cross Clustern (die Branchendiversität bzw. die unterschiedliche funktionale Ausrichtung der Kooperationspartner) ermöglicht unterschiedlichste Barrieren zu reduzieren, was in anderen Kooperationsformen so nicht möglich ist. Letztlich ist der Ressourcentausch oder die (einseitige) Ressourcenüberlassung in Cross Clustern Mittel zum Zweck. Branchenfremde Lösungen können kostengünstig adaptiert statt kostenintensiv neu entwickelt werden. Die Gefahr von ungewolltem Know-how Abfluss und opportunistischen Verhalten ist stark reduziert. Die Abhängigkeit der Kooperationspartner ist gerade bei einer einseitigen Ressourcenüberlassung in reziproken Kooperationen sehr gering. *Lock-In* Effekte sind nicht zu befürchten sind. Ganz im Gegenteil verhindern Cross Cluster diese gerade. Der Aufbau von Vertrauen ist erleichtert ist. Das Potenzial für Innovationen durch Cross Cluster wird gesteigert. Cross Cluster bieten somit abhängig von der kognitiven und technologischen Distanz aufgrund der Branchendiversität bzw. der unterschiedlichen funktionalen Ausrichtung der Kooperationspartner in vielen Fällen deutliche Vorteile. Die Tendenz ist sichtbar, jedoch gibt es auch einige Kooperationen, die nicht durch Cross Cluster abgebildet werden können.<sup>424</sup> Daher muss die tatsächliche Eignung stets im Einzelfall geprüft werden. Hierzu wird innerhalb des Unternehmens eine geeignete Instanz benötigt.<sup>425</sup>

Parallel zur Eignung der Cross Cluster für funktionale Strategien ist von Bedeutung, ob gleichzeitig Cross Cluster zielorientiert und kostengünstiger umgesetzt werden können als klassische Kooperationsformen. Für Kooperationen mit Branchendiversität und unterschiedlicher funktionaler Ausrichtung kommen Strategische Allianzen in der Regel nicht in Frage.

---

<sup>424</sup> Siehe hierzu ausführlich in Kapitel 2.6.2.

<sup>425</sup> Siehe dazu Kapitel 3.4.1, dort wird das Konzept eines Ressourcenmanagers erläutert.

Cross Cluster benötigen zudem aufgrund der geringeren Institutionalisierung weitaus geringere Investitionen, da bspw. keine eigene Gesellschaft gegründet wird, wie das beim Joint Venture der Fall ist. Zusätzlich ist der Zugang zu einem Cross Cluster leichter als bei anderen Kooperationsformen. Förderlich für die Kooperationen ist in Cross Clustern zudem das Clustermanagement, was u.a. zu einer besseren, einheitlichen und gesteuerten Kommunikation innerhalb des Cross Clusters führt, wohingegen Virtuelle Unternehmen gerade Kommunikationsschwächen aufweisen. Generell ist der formale Aufwand in Cross Clustern vielfach geringer als in den klassischen Kooperationsformen. Letztlich fördert all dies zusammen, dass der Ressourcentausch zwischen Unternehmen der Cross Cluster leichter organisiert und ablaufen kann.<sup>426</sup> Auch im Hinblick auf die Kooperationsformen bieten Cross Cluster somit eine attraktive Alternative zu den klassischen Kooperationsformen. Die Vorteile sind erkennbar, aber auch hier gilt, dass jeder Einzelfall individuell bewertet werden muss. Dazu wird innerhalb des Unternehmens eine geeignete Instanz benötigt.

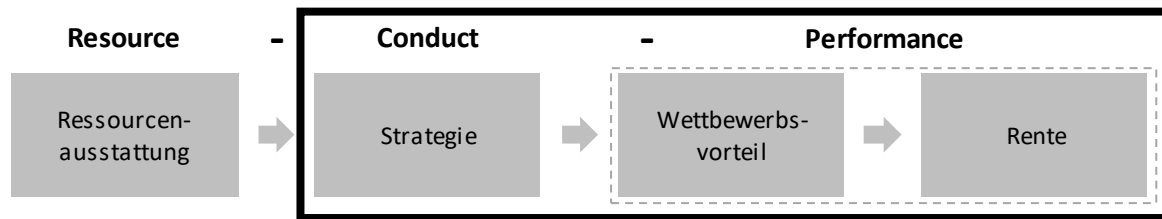
Speziell in Bezug auf die Strategie und die Performance des Unternehmens besitzt ein Cross Cluster aufgrund seiner Branchendiversität bzw. der unterschiedlichen Ausrichtung der Funktionalstrategien besondere Vorteile. Cross Cluster ermöglichen die Erlangung von unternehmensfremden Ressourcen. So lassen sich die Grenzen der Pfadabhängigkeit vorhandener Ressourcen zwar nicht gänzlich aufheben, aber durch die Erlangung unternehmensfremder Ressourcen lassen sich die potenziellen zukünftige Pfade erheblich steigern. Beschränkungen der heterogenen Verteilung von Ressourcen werden dadurch erheblich reduziert. Werden durch die Einbindung unternehmensfremder Ressourcen die funktionalen Strategien optimiert, wird folglich die Unternehmensstrategie besser erfüllt. Dazu sind allerdings keine aufwendigen kollektiven Kooperationen oder ein aufwendiges Auslernen des Kooperationspartners notwendig. Zumal sich das Unternehmen im letzteren Fall im Zeitverlauf selbst eine Barriere aufbauen kann, indem es sein Image zu kooperieren nachhaltig beschädigt und damit in Zukunft weniger Kooperationspartner zur Verfügung stehen. Da es zu keinen kollektiven Aktivitäten kommt, muss zudem keine gemeinsam erwirtschaftete Rente aufgeteilt werden.

Cross Cluster ermöglichen somit für ein Unternehmen eine unternehmensspezifische Strategie, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen und damit eine überdurchschnittliche Rente zu generieren. Unter der Voraussetzung, dass mit der Ressourcenausstattung inklusive der unternehmensfremden Ressourcen ein strategisches Ressourcenbündel erstellt werden kann, führt das im *resource-conduct-performance* Paradigma zur Erfüllung der Umsetzung

---

<sup>426</sup> Wie der Prozess des Ressourceneinbringung oder des Ressourcentauschs oder der Ressourcenüberlassung abläuft wird mit Blick auf einen effizienten Ablauf ausführlich Gegenstand in Kapitel 3 sein.

der Unternehmensstrategie und der Steigerung der Unternehmensperformance (vgl. Abbildung 12).<sup>427</sup>



**Abbildung 12: Conduct und Performance durch Cross Cluster**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Cross Cluster können die Performance eines Unternehmens steigern und das kooperative Umfeld fördert eine Gewinnmaximierung. Damit werden durch Cross Cluster unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen ermöglicht. Im Kontext strategischer Entscheidungen lassen sich effektiv durch Cross Cluster die Unternehmensentwicklung positiv beeinflussen, der langfristige Unternehmenserfolg durch eine unternehmensspezifische Strategie sichern und die Ausrichtung des Unternehmens am Markt besser gestalten.

Nachdem das Potenzial von Cross Clustern als effektive Strategie in Kapitel 2 gezeigt worden ist, werden in Kapitel 3 die strategischen Ressourcen in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Ausgehend von den ressourcenbasierten Theorien wird die Verbindung von Wettbewerbspotenzialen, der Effizienz in Kooperationen und Cross Clustern hergestellt. Die erörterten Barrieren im Rahmen der Ressourcenerlangung und -nutzung werden einer kritischen Betrachtung im Zusammenhang mit dem kooperativen Umfeld von Cross Clustern unterzogen.

<sup>427</sup> Die Ressourcenausstattung wird auf ihre Effizienz in Kapitel 3.3 untersucht.

### 3 Strategische Bedeutung von Ressourcen

Diese Arbeit thematisiert die Anwendung der ressourcenbasierten Forschung auf dem Gebiet der Strategischen Kooperationen. Das und Teng<sup>428</sup> sehen gerade in der ressourcenbasierten Forschung das Instrument, um Strategische Kooperation zu erklären, da es sich hierbei um die Erlangung von wertvollen Ressourcen durch Allianzen handelt. Das Strategische Management beinhaltet zur Umsetzung einer Strategie und zur Realisierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen den konfigurierten Einsatz von Ressourcen.<sup>429</sup> Die Konfiguration von unternehmenseigenen Ressourcen zur Erklärung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen für ein Unternehmen wird durch den *Resource-based View* (RBV) betrachtet. Der *Resource-based View* gilt als das Grundelement der ressourcenbasierten Forschung und inzwischen auch als wesentlicher Bestandteil des Strategischen Managements. In diesem Kapitel wird die ressourcenbasierte Forschung anhand ihrer bedeutendsten *Views* vorgestellt. Neben dem *Resource-based View* wird der *Relational View* (RV) Hauptgegenstand der Untersuchung sein. Der *Relational View* gilt als eine Erweiterung des *Resource-based View*, weil er die Betrachtung des einzelnen Unternehmens des *Resource-based View* auf die Netzwerkebene verlegt. Der *Relational View* erklärt nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Beziehungen zwischen Unternehmen auf Basis netzwerkspezifischer Ressourcen.<sup>430</sup> Für Strategische Kooperationen und speziell im Zusammenhang mit Clustern wurden die ressourcenbasierten Ansätze in den letzten Jahren auf Cluster angewendet. Hier sei speziell auf die Arbeiten von Fensterseifer und Rastoin<sup>431</sup> verwiesen, die einen ähnlichen Ansatz gewählt haben wie diese Arbeit. Ein wesentlicher Unterschied zwischen der Arbeit von Fensterseifer und Rastoin und dieser Arbeit liegt vor allem in der Wahl der betrachteten Koordinationsform (Cluster versus Cross Cluster). Im Zusammenhang mit den theoretischen Ansätzen wird der Begriff der Ressource genauer betrachtet. Welche Eigenschaften muss eine Ressource besitzen, um zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen zu führen. Darauf aufbauend werden Ressourcen zu Fähigkeiten und Kompetenzen bzw. Kernkompetenzen abgegrenzt. Mit den Ressourcen im Kontext von Unternehmenskooperationen werden anschließend die Barrieren der Ressourcentransferierung und -internalisierung beschrieben. Anhand des kooperativen Umfelds durch die Cross Cluster wird am Ende des Kapitels aufgezeigt, wie ein Unternehmen effizient an unternehmensfremde Ressourcen gelangen kann.

---

<sup>428</sup> Vgl. Das/Teng (2000), S. 33.

<sup>429</sup> Vgl. hier und im Folgenden Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 12 und 18 f.

<sup>430</sup> Vgl. Schmidt (2009), S. 129.

<sup>431</sup> Vgl. Fensterseifer/Rastoin (2013), S. 281.

### 3.1 Grundlagen der Ressourcenbasierten Forschung

Die Entscheidung für das Eingehen von Strategischen Kooperationen basiert auf der Erkenntnis, dass notwendige Ressourcen nicht vollständig oder in der benötigten Qualität im eigenen Unternehmen vorliegen. Neben *make or buy*<sup>432</sup> stellt die Kooperation eine effiziente Möglichkeit der Ressourcenbeschaffung fremder Ressourcen oder einer besseren Auslastung eigener Ressourcen dar.<sup>433</sup> Die Vernetzung zu anderen Unternehmen ist somit dann relevant, wenn anderweitig ein *value creation* nicht machbar oder effizient ist.<sup>434</sup> Die effektive Wahl einer Koordinationsform ist in Kapitel 2 beschrieben worden.<sup>435</sup> Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen ausgehend von der ressourcenbasierten Forschung für die weitere Betrachtung gelegt.

#### 3.1.1 Resource-based View – Einordnung und Abgrenzung

##### Aussage des Resource-based View

Der *Resource-based View* betrachtet zwar wie der *Resource Dependency View* die Ressourcenausstattung eines Unternehmens, allerdings stehen hierbei nicht die Ressourcenzu- und -abflüsse durch Interaktionen im Fokus. Der RBV betrachtet Unternehmen als ein idiosynkratisches Bündel von Ressourcen.<sup>436</sup> Die unternehmensinterne Ressourcenausstattung mit einzigartigen Ressourcen gilt dabei als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Dies ist begründet in einer unterschiedlich effizienten Nutzung dieser Ressourcen der einzelnen Unternehmen, die miteinander im Wettbewerb stehen.<sup>437</sup> Und somit letztlich entscheidet die Heterogenität der Unternehmensleistungen, die mit den Ressourcen erstellt werden, ob ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen erzielt wird.<sup>438</sup>

##### Historische Herleitung des Resource-based View

Als Ursprung der Theorie des *Resource-based View* gilt die Arbeit von Penrose<sup>439</sup> *The Theory of Growth of Firm* Ende der 1950er Jahre, indem sie das Unternehmen als ein umfassendes Bündel von Ressourcen beschreibt, wobei die Qualität der Ressourcen für den Unternehmenserfolg entscheidend ist. Die Ressourcen stellen somit die eigentliche Basis von Wettbewerbs-

---

<sup>432</sup> Details zu *make or buy* siehe Kapitel 2.2.

<sup>433</sup> Vgl. Das/Teng (2000), S. 37.

<sup>434</sup> Vgl. Swoboda (2005), S. 51 ff.

<sup>435</sup> Siehe hierzu vor allem Kapitel 2.6.

<sup>436</sup> Rumelt beschreibt den Zusammenhang wie folgt: „*The firm is a bundle of linked and idiosyncratic resources* (...).“ (vgl. Rumelt (1984), S. 561).

<sup>437</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 342 f. und S. 385 f.

<sup>438</sup> Vgl. Fried (2007), S. 191.

<sup>439</sup> Vgl. hier und im Folgenden Penrose (1959), S. 5, S. 24 f. und S. 74 ff.



vorteilen dar. Penrose beschreibt die Heterogenität von Unternehmen aufgrund einer unterschiedlichen Ressourcenausstattung. Erst in den 1980er Jahren wurde durch Wernerfelt<sup>440</sup> dieser Ansatz wieder aufgegriffen und in seiner Arbeit *A resource-based view of the firm* veröffentlicht. Wernerfelt positionierte den ressourcenbasierten Ansatz als Gegenentwurf zum bis dahin weit verbreiteten industrieökonomischen Ansatz im Strategischen Management.<sup>441</sup> Wernerfelt unterscheidet zwischen tangiblen und intangiblen Ressourcen<sup>442</sup>, die zumindest zeitweise unternehmensspezifisch sind und damit den Zugang für Wettbewerber verhindern. Im Jahr 1990 folgt von Prahalad und Hamel<sup>443</sup> die Arbeit mit dem Titel *The Core Competence of the Corporation*. In dieser Arbeit wird die Bedeutung der Ressourcen als Ausgangsbasis für eine Unternehmensstrategie hervorgehoben.<sup>444</sup> Dierickx und Cool<sup>445</sup> sind die ersten, die in ihrer Arbeit *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage* den Begriff Nachhaltigkeit in Verbindung mit Ressourcen als *privileged asset*<sup>446</sup> bringen. Sie diskutieren, welche Ressourcen in einem Unternehmen gehalten bzw. geschützt werden sollten. Die Präzisierung des ressourcenbasierten Ansatzes fand im Jahr 1993 durch Peteraf<sup>447</sup> mit ihrer Arbeit *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View* statt. Darin beschreibt Peteraf vier grundlegende Bedingungen im Zusammenhang mit Ressourcen, damit ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren kann:<sup>448</sup> eine Heterogenität von Ressourcen, eine unvollkommene Mobilität von Ressourcen sowie ex ante und ex post Beschränkungen des Wettbewerbs. Ex ante Beschränkungen drücken sich durch einen beschränkten Zugang zu diesen Ressourcen aus. Nach Abwägung aller entstehenden Kosten ist der potenzielle Nutzen durch diese Ressourcen geringer als die Kosten. Als ex post Beschränkung führt Peteraf die Dauerhaftigkeit der Ressourcenheterogenität an, die sich in einer beschränkten Imitierbarkeit und einer beschränkten Substituierbarkeit der Ressource bzw. des Ressourcenbündels ausdrückt.<sup>449</sup>

---

<sup>440</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), S. 171 ff.

<sup>441</sup> Wernerfelt beschreibt es als „*For the firm, resources and products are two sides of the same coin.*“ (vgl. Wernerfelt (1984), S. 171).

<sup>442</sup> Zur Unterscheidung von tangibel und intangibel siehe im weiteren Verlauf des Kapitels im Teilabschnitt *Der Begriff der Ressource*.

<sup>443</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 79 ff.

<sup>444</sup> Vgl. Wernerfelt (1995), S. 171.

<sup>445</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1504 ff.

<sup>446</sup> Die Begriffe *asset* und *resource* werden in der Arbeit von Dierickx und Cool synonym verwendet.

<sup>447</sup> Vgl. Peteraf (1993), S. 179 ff.

<sup>448</sup> Vgl. Peteraf (1993), S. 186.

<sup>449</sup> Hierzu im Detail im Folgenden dieses Kapitels unter Potenzial zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen von Ressourcen.

In der deutschsprachigen Management-Literatur wurde der ressourcenbasierte Ansatz zuerst durch Knyphausen-Aufseß<sup>450</sup> bzw. Rasche und Wolfrum<sup>451</sup> im Jahr 1993 bzw. im Jahr 1994 eingebracht.

### **Abgrenzung Resource-based View zum Market-based View**

Der *Market-based View* (MBV) gilt ebenso wie der *Resource-based View* als Bestandteil des Strategischen Managements.<sup>452</sup> Der MBV stammt aus der Industrieökonomik und stellt die Chancen und Risiken im Wettbewerbsumfeld in den Mittelpunkt der Betrachtung. Seine Ausprägung findet der MBV im *structure-conduct-performance* Paradigma.<sup>453</sup> Die Branchenstruktur determiniert das Verhalten (die Strategie) des Unternehmens am Markt, was wiederum Auswirkungen auf die Unternehmensperformance hat.<sup>454</sup> Die Branchenstruktur wird maßgeblich durch die Wettbewerbsintensität und damit durch die Attraktivität bestimmt. Einen Einfluss haben die fünf Marktkräfte potenzielle Konkurrenz, Lieferanten, Abnehmer, die Bedrohung durch Ersatzprodukte sowie die Rivalität der bestehenden Wettbewerber.<sup>455</sup> Wettbewerbsvorteile lassen sich grundsätzlich durch eine Kostenführerschaft oder eine Differenzierung erzeugen. Um die Wettbewerbsvorteile aufrecht zu erhalten, muss ein Unternehmen Barrieren aufbauen.

Demgegenüber stellt der *Resource-based View* die Ressourcenausstattung in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>456</sup> Das *resource-conduct-performance* Paradigma erklärt die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens im Zusammenhang mit einer Ressourcenausstattung. Die Ressourcenausstattung determiniert die Strategie, welche anschließend zu Wettbewerbsvorteilen führt. Grundlegender Unterschied vom RBV zum MBV sind die heterogene Ressourcenausstattung der Unternehmen sowie eine begrenzte Mobilität von Ressourcen. Der MBV unterstellt im Unterschied zum RBV perfekte Märkte und somit eine vollständige Ressourcenhomogenität und eine vollständige Ressourcenmobilität.<sup>457</sup>

Beide *Views* erklären nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Unternehmen. Zwar fokussieren sie andere Themen und gehen von unterschiedlichen Prämissen aus, schließen sich aber nicht zwangsläufig gegenseitig aus. Nach Gretzinger und Matiaske<sup>458</sup> sowie Bea und Hass<sup>459</sup> stellt

---

<sup>450</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (1993), S. 771 ff.

<sup>451</sup> Vgl. Rasche/Wolfrum (1994), S. 501 ff.

<sup>452</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 59 ff.

<sup>453</sup> Vgl. Rühli (1995), S. 94.

<sup>454</sup> Vgl. D'Aveni (1995), S. 24 ff.

<sup>455</sup> Vgl. hier und im Folgenden Porter (1999c), S. 37.

<sup>456</sup> Vgl. Fischer (2013), S. 116.

<sup>457</sup> Vgl. Barney (1991), S. 103 ff.

<sup>458</sup> Vgl. Gretzinger/Matiaske (2000), S. 358.

die Forderung nach einer wertvollen Ressource, so wie es Barney<sup>460</sup> definiert hat, sich letztlich nur durch die Bewertung der Kunden ein, und diese wird am Markt gebildet. Damit hat der *Resource-based View* marktliche Elemente. Auf der anderen Seite berücksichtigt der MBV ressourcenorientierte Elemente, da er bei der Herstellung von Produkten auf die Wertkette zurückgreift, die seinerseits wiederum die Ausgangssituation zur Analyse von notwendigen, wertvollen Ressourcen ist.

### 3.1.2 Resource-based View – Ressourcen

#### Der Begriff der Ressource

In diesem Abschnitt rückt die Ressource aufgrund ihrer zentralen Bedeutung im RBV in den Fokus. In der Literatur wird der Begriff der Ressource nicht einheitlich definiert.<sup>461</sup> Es existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und Kategorisierungen von Ressourcen. Die Bandbreite reicht von eher allgemein gehaltenen bis hin zu spezifischen Definitionsversuchen. Ausgehend von Penrose über die bereits genannten *Key-Player* des *Resource-based View* wird in Tabelle 2 eine Übersicht über die verschiedenen Definitionen in chronologischer Reihenfolge dargestellt.

Definition Ressource (resource)	Autor(en)
„The physical resources of a firm consist of tangible things - plant, equipment, land and natural resources, raw materials, semi-finished goods, waste products and by-products, and even unsold stocks of finished goods. Some of these are quickly and completely used up in the process of production, some are durable in use and continue to yield substantially the same services for a considerable period of time, some are transformed in production into one or more intermediate products which themselves can be considered as resources of the firm once they are produced, some are acquired directly in the market, and some that are produced within the firm can neither be purchased nor sold outside the firm.”	Penrose (1959), S. 21.
„Organizations, or the energy represented in organizations, are resources.”	Pfeffer/Salancik (1978), S. 259.
„The firm rests on contractual relations that unite and coordinate various fixed assets or factors, some of them physical, others consisting of human skills, knowledge, and experience – some of them shared collectively by the managerial hierarchy. These factors are assumed to be semipermanently tied to the firm by recontracting costs and, perhaps, market imperfections.”	Caves (1980), S. 65.
„By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. (...) a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm (...).”	Wernerfelt (1984), S. 172.
„ (...) strategic asset stocks are accumulated by choosing appropriate time paths of flows over a period of time.”	Dierickx/Cool (1989), S. 1506.

<sup>459</sup> Vgl. Bea/Haas (2017), S. 31.

<sup>460</sup> Vgl. Barney (1991), S. 105.

<sup>461</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 13 f., Wolf (2013), S. 573 und Väyrynen (2009), S. 40.

„ (...) firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness. (...) firm resources are strengths that firms can use to conceive of and implement their strategies.”	Barney (1991), S. 101.
„A firm’s resources and capabilities include all of the financial, physical, human, and organizational assets used by a firm to develop, manufacture, and deliver products or services to its customers. Financial resources include debt, equity, retained earnings, and so forth. Physical resources include the machines, manufacturing facilities, and buildings firms use in their operations. Human resources include all the experience, knowledge, judgment, risk taking propensity, and wisdom of individuals associated with a firm. Organizational resources include the history, relationships, trust, and organizational culture that are attributes of groups of individuals associated with a firm, along with a firm’s formal reporting structure, explicit management control systems, and compensation policies.”	Barney (1995), S. 50.
„ (...) are inputs into the production process – they are the basic units of analysis. The individual resources of the firm include items of capital equipment, skills of individual employees, patents, brand names, finance, and so on.”	Grant (1991), S. 118.
„The firm’s Resources will be defined as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm. Resources are converted into final products or services by using a wide range of other firm assets and bonding mechanisms such as technology, management information systems, incentive systems, trust between management and labor, and more. These Resources consist, inter alia, of knowhow that can be traded (e.g., patents and licenses), financial or physical assets (e.g., property, plant and equipment), human capital, etc.”	Amit/Shoemaker (1993), S. 35.
„ (...) resources as the tangible and intangible entities that enable a firm to produce efficiently and/or effectively a market offering that has value for some market segment or segments.”	Hunt/Morgan (1995), S. 11.
„Resources are inputs into the production process – they are the basic units of analysis. The individual resources of the firm include items of capital equipment, skills of individual employees, patents, brand names, finance, and so on.”	Grant (1996), S. 118.
„Resources are assets that are available and useful in detecting and responding to market opportunities or threats.”	Sanchez/Heene/ Thomas (1996), S. 8.
„ (...) der Begriff (...) sehr weit gefasst, so dass fast alle internen materiellen und immateriellen Güter, Systeme und Prozesse als interne Ressourcen definiert werden können.”	Bamberger/Wrona (1996), S. 132.
„Resources are firm-specific assets that are difficult if not impossible to imitate. Trade secrets and certain specialized production facilities and engineering experience are examples. Such assets are difficult to transfer among firms because of transactions costs and transfer costs, and because the assets may contain tacit knowledge.”	Teece/Pisano/ Shuen (1997), S. 516.
„Ressourcen sind in Märkten beschaffte Produktionsfaktoren, verändert bzw. veredelt durch Findigkeit und Können von Unternehmensleitungen, Mitarbeitern oder externen Spezialisten zu unternehmenseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit. Während Produktionsfaktoren von allen Konkurrenten in Märkten zu kaufen sind, verkörpern Ressourcen unternehmensspezifische materielle und vor allem immaterielle Wirtschaftsgüter. Deren hauptsächliche Eigenschaften sind ein erschwerter Erwerb oder eine eingeschränkte Nachahmbarkeit durch Mitbewerber (...).”	Schneider (1997), S. 60 f.
„ (...) stocks of knowledge, physical assets, human capital, and other tangible and intangible factors that a business owns or controls (...) which enable the firm to produce, efficiently and/or effectively, marketing offerings that have value for some market segments (...).”	Capron/Hulland (1999), S. 42.

„Resources (...) are those specific physical (e.g. specialized equipment, geographic location), human (e.g. expertise in chemistry), and organizational (e.g. superior sales force) assets that can be used to implement value-creating strategies (...). They include the local abilities or competencies that are fundamental to the the competitive advantage of a firm (...). As such, resources form the basis of unique value-creating strategies and their related activity systems that address specific markets and customers in distinctive ways, and so lead to competitive advantage.”	Eisenhardt/Martin (2000), S. 1106 f.
„Resources are the tangible and intangible assets firms use to conceive of and implement their strategies.”	Barney/Arikan (2001), S. 138.
„ (...) wenn Inputgüter durch Veredelungsprozesse zu unternehmenseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszuschließen.”	Freiling (2001), S. 22.
„A resource refers to an asset or an input to production (tangible or intangible) that an organization owns, controls, or has access to on a semi-permanent basis.”	Helfat/Peteraf (2003), S. 999.
„In fact, resources are defined as those attributes of physical and knowledge-based assets that enable a firm to conceive and implement strategies that lead to difference in performance.”	Ahuja/Katila (2004), S. 887.
„Together, assets and capabilities define the set of resources available to the firm.”	Wade/Hulland (2004), S. 109.
„ (...) all das (...), was einem Unternehmen zur Verfügung steht und worauf es direkt oder indirekt zugreifen kann.”	Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 342.
„Ressourcen sind productive Vermögensbestandteile, die das Unternehmen besitzt (...).”	Grant/Nippa (2006), S. 183.
„Ressourcen (...), die zum Erreichen von Zielen benutzt oder mobilisiert werden.”	Moldaschl (2007a), S. 20.
„Resources in the RBV are defined as the tangible and intangible assets that a firm controls that it can use to conceive and implement its strategies.”	Barney/Hesterly (2010), S. 66.
„Resources are any assets such as cash, buildings, machinery, or intellectual property that a company can draw on when crafting and executing a strategy. Resources can be either tangible or intangible.”	Rothaermel (2015), S. 101.
„Ressourcen bzw. Potenziale stellen Speicher spezifischer Stärken dar, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.”	Bea/Haas (2017), S. 31.

**Tabelle 2: Definitionen von Ressourcen**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Entsprechend dem *resource-conduct-performance* Paradigma und der strategischen Ausrichtung des *Resource-based View* haben die Definitionen grundsätzlich die Gemeinsamkeit, dass sie Ressourcen auf ihre Eigenschaft als Quelle von Wettbewerbsvorteilen beschreiben.<sup>462</sup> Speziell die Definitionen von Barney, von Sanchez, Heene und Thomas sowie von Barney und Arikan, von Ahuja und Katila und von Barney und Hesterly sowie von Bea und Haas berücksichtigen die Ressource im Zusammenhang mit der Strategie und der Performance eines Unternehmens. Barney, Hunt und Morgan sowie Capron und Hulland weisen direkt auf die

<sup>462</sup> Vgl. Castanias/Helfat (1991), S. 158 f.

Effektivität und die Effizienz hin. In dieser Arbeit wird wegen der bereits bestehenden Vielfalt darauf verzichtet eine eigenständige Definition zu entwickeln. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit sind die Bedeutung von Ressourcen als Quelle für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und die Auswahl von Strategien für den Performance-orientierten Einsatz von Ressourcen hervorzuheben. Hierzu müssen die unternehmerischen Aktivitäten auf eine effektive Wahl der Strategie und eine effiziente Nutzung von Ressourcen zielen.

### **Eigenschaften und Merkmale von Ressourcen**

Auf die Eigenschaften und Merkmale von Ressourcen wird im Folgenden eingegangen.

Nach Wernerfelt, Barney und Grant lassen sich Ressourcen wie folgt klassifizieren:<sup>463</sup> Für Wernerfelt<sup>464</sup> existieren tangible und intangible Ressourcen. Barney<sup>465</sup> unterscheidet zwischen physischen Ressourcen, Humanressourcen und organisationalen Ressourcen. Grant<sup>466</sup> macht eine Einteilung in physische Ressourcen, technologische Ressourcen, Humanressourcen, finanzielle Ressourcen, organisationale Ressourcen und die Reputation des Unternehmens. Eine allgemeingültige Subsumierung aller Begriffe fehlt.<sup>467</sup> Eine zusammenfassende Kategorisierung von Ressourcen kann anhand von drei Arten vorgenommen werden:<sup>468</sup>

1. Materielle, tangible Ressourcen: damit sind physische, greifbare Ressourcen wie bspw. Maschinen und Anlagen oder Gebäude gemeint.
2. Immaterielle, intangible Ressourcen: hierbei handelt es sich um nicht physisch greifbare Ressourcen wie bspw. technologisches Know-how in Form von Fertigungsverfahren oder Reputation und Image.
3. Humanressourcen: mit Humanressourcen werden bspw. spezielle Fähigkeiten, Erfahrungen und die Motivation der Mitarbeiter gemeint.

Humanressourcen lassen sich wiederum nach der Art der Gebundenheit in personengebunden, personengruppengebunden oder unternehmensgebunden differenzieren.<sup>469</sup>

Moldaschl<sup>470</sup> kategorisiert Ressourcen zusätzlich nach Reproduktionslogiken. Demnach haben Ressourcen eine sich innewohnende endliche, erneuerbare oder generative Art:

---

<sup>463</sup> Vgl. Simon (2007), S. 145.

<sup>464</sup> Vgl. Wernerfelt (1984).

<sup>465</sup> Vgl. Barney (1991), S. 101.

<sup>466</sup> Vgl. Grant (1991), S. 119.

<sup>467</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 13, Röth (2011), S. 112 f. und Gersch/Freiling/Goeke (2005), S. 12.

<sup>468</sup> Vgl. Thiebes (2012), S. 168 f. und Bea/Haas (2017), S. 31.

<sup>469</sup> Vgl. Simon (2007), S. 147 und Metzenthin (2002), S. 108 ff. Fähigkeiten und Kompetenzen werden im weiteren Verlauf der Arbeit nochmal detailliert aufgegriffen.

<sup>470</sup> Vgl. Moldaschl (2007b), S. 84 ff.

- Endliche Ressourcen haben erschöpfenden Charakter. Sie nutzen sich ab oder enden mit dem Ablauf einer Zeitdauer und sind nicht erneuerbar (bspw. Lizenzen).
- Erneuerbare Ressourcen unterliegen zwar durch den Gebrauch einer Abnutzung oder eines Verbrauchs, lassen sich jedoch wieder vollständig regenerieren (bspw. Reputation).
- Generative Ressourcen vermehren sich durch ihren Einsatz. Sie lassen sich in zwei Arten unterscheiden: zum einen in die qualitative Vermehrung, bspw. wenn eine Struktur zu einem anderen Unternehmen aufgebaut wird, können durch intensivere Zusammenarbeit qualitativ bessere Kooperationsergebnisse erzielt werden. Zum anderen in quantitative Vermehrung, bspw. wenn das Betreiben von Beziehungen zu anderen Unternehmen als *spill-over* Effekt zur Erhöhung der Anzahl von Unternehmenskontakten führt.

### 3.1.3 Resource-based View – Wettbewerbspotenzial

#### Potenzial zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen von Ressourcen

Im RBV gelten unterschiedliche Prämissen, damit eine Ressource (oder ein Ressourcenbündel) zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen kann. Dazu zählen die Ressourcenausstattung auf unvollständigen Faktormärkten<sup>471</sup> und das Wettbewerbspotenzial der Ressourcen durch die Erfüllung von VRIN-Merkmalen. In Abbildung 13 sind die Prämissen und ihr Zusammenhang abgebildet. Unvollständige Faktormärkte stellen die Grundvoraussetzung im theoretischen Bezugsrahmen des RBV dar.<sup>472</sup> Hieraus lassen sich zwei wesentliche Bedingungen ableiten:<sup>473</sup>

1. Die **heterogene Verteilung von Ressourcen**: Die Ressourcen sind heterogen in den Unternehmen verteilt. Hieraus resultieren durch die Erzielung einer Leistung entsprechend der vom Unternehmen ausgewählten Strategie zwangsläufig heterogene Unterschiede in der Rentabilität der Unternehmen. Diese asymmetrische Verteilung der Ressourcen wird als dauerhaft eingestuft.<sup>474</sup> Eine jederzeitige und sofortige Verfügbarkeit von Ressourcen wie bei der Annahme vollständiger Faktormärkte ist somit nicht gegeben.<sup>475</sup> Ressourcen liegen damit in den Unternehmen in begrenztem

---

<sup>471</sup> Ein Hauptgrund für unvollständige Faktormärkte liegt in Informationsasymmetrien zwischen den Marktteilnehmern (vgl. Mellewigt (2003), S. 64).

<sup>472</sup> Im Unterschied zum MBV, der ja gerade die Vollkommenheit der Faktormärkte als Voraussetzung unterstellt.

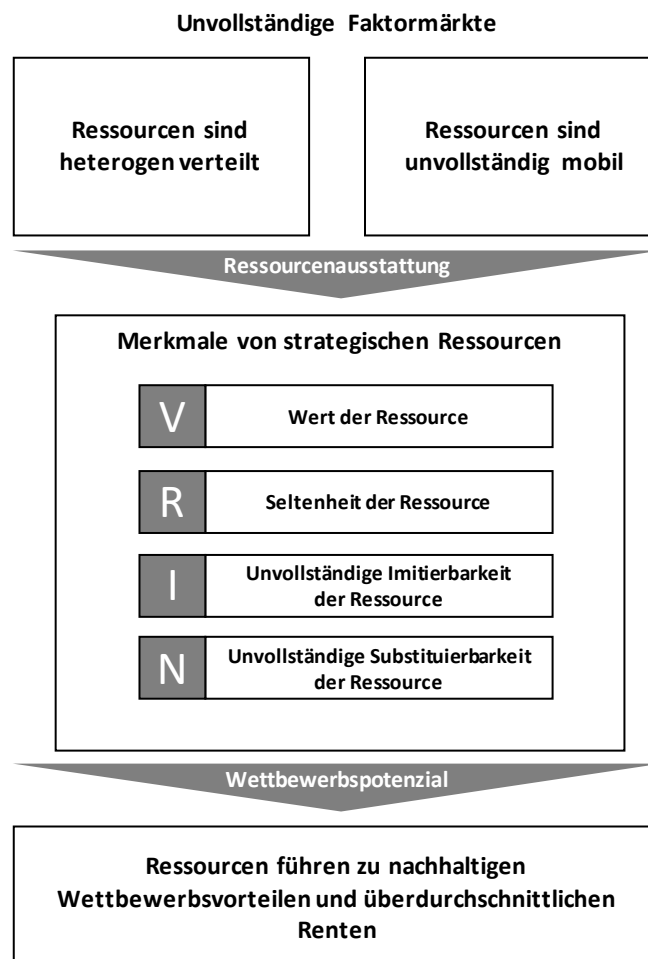
<sup>473</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Mellewigt (2003), S. 63 f.

<sup>474</sup> Vgl. Barney (1991), S. 101.

<sup>475</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (1996), S. 131.

Umfang vor. Ein Unternehmen, das über die benötigten Ressourcen verfügt, ist in der Lage Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen, die bspw. einen entsprechenden Kosten- oder Qualitätsvorteil haben.

2. Die **unvollständige Mobilität von Ressourcen**: Eine unvollständige Ressourcenmobilität erklärt die (relative) Dauerhaftigkeit der Ressourcenheterogenität. Denn bei hoher oder vollständiger Mobilität von Ressourcen würden sich Wettbewerbsvorteile nur kurzfristig auswirken, da Konkurrenten sich jederzeit die notwendigen Ressourcen beschaffen könnten. Immobile Ressourcen können nicht über Faktormärkte gehandelt werden. Unvollkommen mobile Ressourcen, speziell tangible Ressourcen, lassen sich zum Teil nur schwer über Faktormärkte beziehen, zumal sie auf das inhabende Unternehmen spezialisiert sind.



**Abbildung 13: Prämissen des Resource-based View für nachhaltige Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittliche Renten**  
(Quelle: eigene Darstellung)



Eine Heterogenität der Verteilung von Ressourcen sowie deren eingeschränkte Mobilität aufgrund unvollständiger Faktormärkte stellen zwei notwendige Bedingungen für die Erklärung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen dar. Zur hinreichenden Erklärung bedarf es aber zusätzlich der Erfüllung der VRIN Kriterien:<sup>476</sup>

VRIN setzt sich aus den vier Merkmalen *valuable* (V), *rare* (R), *imperfectly imitable* (I) und *non-substitutable* (N) zusammen. Die Erfüllung aller Merkmale erklärt eine strategische Ressource. Auf dieser Erfüllung basiert das Wettbewerbspotenzial von Ressourcen, die durch den Einsatz in einer entsprechenden unternehmensspezifischen Strategie zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und schließlich zu überdurchschnittlichen Renten führen (*resource-conduct-performance*). Die vier Merkmale bedeuten im Einzelnen:

**Valuable:** Der **Wert einer Ressource** wird danach beurteilt, ob die Ressource dazu beitragen kann, die Effektivität und die Effizienz des unternehmerischen Handels zu steigern.<sup>477</sup> Die Einbettung der Ressource ins Unternehmen und ihre strategische Nutzung muss zu einem Produkt oder einer Dienstleistung führen, die mindestens gleichwertig, eher höherwertig zu den Leistungen ist, die ein Wettbewerber hervorbringen kann. Damit findet die Wertermittlung einer Ressource relativ am Markt statt, indem indirekt bewertet wird, ob die Ressource einen Nutzen, meist in Form von Kosten- oder Qualitätsvorteilen, für den Kunden stiftet.<sup>478</sup> Wenn sie diese Fähigkeit zur Stiftung eines Kundennutzens besitzt, dann ist sie für ein Unternehmen wertvoll. Wertvolle Ressourcen können aber auch ineffizient eingesetzt werden, wenn bspw. Produkte nach einem *over-engineering* zwar einen viel höheren potenziellen Kundennutzen als Vergleichsprodukte stiften, dieser potenzielle Kundennutzen aber vom Kunden nicht gefordert sind.<sup>479</sup>

**Rare:** Die **Knappheit einer Ressource** ergibt sich, wenn sie nur wenigen oder im Extremfall nur einem einzigen Unternehmen zur Verfügung steht. An der Heterogenität der Ressourcenverteilung lässt sich erkennen, ob eine Ressource knapp ist und somit das Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil besitzt.<sup>480</sup> Es gilt je weniger Wettbewerber über die Ressource verfügen, desto höher ist das Potenzial.<sup>481</sup> Gerade für die Ressourcen, die nicht am Faktormarkt beschafft werden können, sondern unternehmensintern entwickelt werden müssen, sind knapp.<sup>482</sup>

---

<sup>476</sup> Vgl. Barney (1991), S. 105 ff. Für eine Übersicht zu alternativen Definitionen von Merkmalen strategischer Ressourcen vgl. Mellewigt (2003), S. 73.

<sup>477</sup> Vgl. Barney (1991), S. 106.

<sup>478</sup> Vgl. Wolf (2013), S. 574.

<sup>479</sup> Vgl. Rasche (1994), S. 88 f.

<sup>480</sup> Vgl. Barney (1991), S. 107.

<sup>481</sup> Vgl. Barney (1991), S. 106.

<sup>482</sup> Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 80.

Wertvoll und knapp stellen die notwendigen Voraussetzungen für das Potenzial einer Ressource für einen Wettbewerbsvorteil dar. Damit eine Ressource einen dauerhaften, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzeugt, darf sie zusätzlich nicht imitierbar oder substituierbar sein.<sup>483</sup>

**Imperfectly imitable:** Die **nicht oder nur schwere Imitierbarkeit einer Ressource** schützt eine wertvolle und seltene Ressource vor Imitationsversuchen seitens Wettbewerbern.<sup>484</sup> Je besser die Ressource geschützt ist, desto nachhaltiger ist der Wettbewerbsvorteil. Das gilt sowohl für Ressourcen, die über den Faktormarkt beschafft werden können, als auch für Ressourcen, die unternehmensintern entwickelt werden können. Barney<sup>485</sup> nennt drei Isolationsmechanismen für die nicht oder nur schwere Imitierbarkeit einer Ressource: eine Pfadabhängigkeit (*unique historical conditions*), eine kausale Ambiguität (*causal ambiguity*) und eine soziale Komplexität (*social complexity*).<sup>486</sup>

Eine **Pfadabhängigkeit** einer Ressource wird durch die historische Entwicklung eines Unternehmens und seiner Ressourcen begründet.<sup>487</sup> Jedes Unternehmen unterliegt im Zeitablauf seinen eigenen, spezifischen Entwicklungen. Dabei werden Ressourcen generiert und verändert. Teilweise lässt sich der Entwicklungspfad (vor allem für Wettbewerber) erst gar nicht nachvollziehen. Deshalb ist es für Wettbewerber nur unter hohem Einsatz von anderen Ressourcen und entsprechender Erfahrung oder aber eben unmöglich, die Ressource zu imitieren. Diese Zeit- und Ortsabhängigkeit einer Ressource determiniert die Imitierbarkeit und führt zu einem Schutz der Ressource beim Unternehmen.<sup>488</sup> Beispiele sind ein über viele Jahre aufgebauter Wissenspool im Unternehmen oder die Reputation eines Unternehmens. Ein weiteres Beispiel ist der Aufbau von *International purchasing offices* (IPO), um weitere Beschaffungsmärkte zu erschließen. Die Pfadabhängigkeit führt zu einer Übertragbarkeit der bisher gemachten Erfahrungen vorheriger IPOs, was zu einem Vorteil den Unternehmen gegenüber führt, die zum ersten Mal den Schritt auf einen internationa-

---

<sup>483</sup> Vgl. Barney (1991), S. 107.

<sup>484</sup> Vgl. Seifert (2002), S. 123.

<sup>485</sup> Vgl. Barney (1991), S. 107 ff. Vgl. hier und im Folgenden auch Wernerfelt (1984), S. 173, Bresser (2004), S. 1272, Müser (1999), S. 67 und Cui/Calantone/Griffith (2011), S. 403.

<sup>486</sup> Andere Einteilungen von Kriterien zum Aufbau von Imitationsbarrieren sind zu finden bspw. bei Collis und Montgomery, die neben der Pfadabhängigkeit und der kausalen Ambiguität noch die physische Einmaligkeit, ökonomische Hindernisse und intrinsische Barrieren wie Kapazität und Spezifität anführen, vgl. Collis/Montgomery (2005), S. 37 ff. Oder bei Dierickx und Cool, die neben der kausalen Ambiguität noch die Effizienz durch Größenvorteile, zeitlich bedingte Unwirtschaftlichkeiten, die Komplementarität und einen Verfall von Ressourcen benennen, vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1507 ff.

<sup>487</sup> Vgl. Barney (1991), S. 107 f.

<sup>488</sup> Vgl. Barney (1991), S. 108.

len Beschaffungsmarkt machen. Dierickx und Cool<sup>489</sup> nennen dies *time compression diseconomies*, da ein Wettbewerber erst den Zeitrückstand aufholen muss. Akkumulieren sich auf Basis der Erfahrungskurve diese Effekte, bietet es weiteren Schutz der Ressourcen eines Unternehmens.

Die **kausale Ambiguität** beschreibt den Zusammenhang zwischen einer Ressource und dem Wettbewerbsvorteil. Genauer gesagt, den unklaren Zusammenhang von beiden. Gerade die Bündelung von mehreren intangiblen Ressourcen, die sich über eine gewisse Zeit im Unternehmen gebildet haben, kann dazu führen, dass im Unternehmen selbst keine Transparenz über die strategischen Ressourcen und ihre Wertigkeit vorliegen.<sup>490</sup> Letztlich führt die Komplexität der Kausalzusammenhänge über Intransparenz und Unwissenheit zu einem Schutz der eigenen Ressourcen.<sup>491</sup> Wettbewerber scheitern somit schon an der Identifizierung von strategischen Ressourcen. Dies lässt sich auch nicht durch abgeworbene Mitarbeiter umgehen, weil sie das Wissen über die Ressource und deren Zusammenhänge nicht zu einem Wettbewerber mitnehmen und dort anwenden können.

Eine **soziale Komplexität** von Ressourcen führt zur Nicht-Imitierbarkeit aufgrund von persönlichen Beziehung zwischen Managern eines Unternehmens, der langjährig sich entwickelten und dem Unternehmen anhaftenden Unternehmenskultur und der ebenso über einen längeren Zeitraum erarbeiteten Reputation des Unternehmens.<sup>492</sup> Allgemeiner ausgedrückt, ist die Ressource in ein soziales Umfeld innerhalb eines Unternehmens eingebettet.<sup>493</sup> Wettbewerber können eventuell die Ressource als Inputfaktor imitieren, aber ohne das soziale Umfeld lässt sich das Potenzial der Ressource nicht nutzen. Eine derartige Reproduktion von Ressource und sozialem Umfeld ist für Wettbewerber sehr bzw. zu aufwendig.<sup>494</sup> Galt in den 1980er und 1990er Jahren noch *Lean Management* als ein komplexes Phänomen japanischer Produktionsinstrumente, was für amerikanische und europäische Unternehmen aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe nur schwer effizient umsetzbar war und somit zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen japanischer Unternehmen führte, so wird in den kommenden Jahren oder Jahrzehnten die gerade erst begonnene Umsetzung der Digitalisierung in den Unternehmen zu einem ähnlichen Effekt führen. Zwar be-

---

<sup>489</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1507.

<sup>490</sup> Vgl. Lippman/Rumelt (1982), S. 420 f.

<sup>491</sup> Vgl. Barney (1991), S. 109.

<sup>492</sup> Vgl. Barney (1991), S. 110.

<sup>493</sup> Vgl. Röth (2011), S. 117.

<sup>494</sup> Vgl. Müser (1999), S. 69.

ruht die Unterschiedlichkeit diesmal weniger auf kulturellen Unterschieden aufgrund nationaler Herkunft, dafür aber umso mehr auf der Offenheit für Veränderungen durch Innovationen basierend auf einem technologiebedingten Strukturwandel, und damit letztlich auf der Unternehmenskultur.

**Non-substitutable:** Als nicht-substituierbar gilt eine Ressource, wenn die wertvolle, knappe und nicht-imitierbare Ressource nicht durch eine andere Ressource vollständig ersetzt werden kann.<sup>495</sup> Hat der Wettbewerber keine Möglichkeit der Imitation, kann er versuchen, die Ressource durch ein geeignetes Substitut zu ersetzen. Dabei kann er entweder versuchen eine artverwandte Ressource einzusetzen, die zu einem gleichen Leistungsergebnis führt, oder er kann andersartige Ressourcen einsetzen, um über einen alternativen Weg (bspw. ein alternatives Fertigungsverfahren) die gleiche Leistung zu erzielen. Speziell durch dynamische Entwicklungen aufgrund des technologischen Fortschritts besteht für die Unternehmen die Gefahr, dass ihre Ressourcen an Wert verlieren und durch andere Ressourcen ersetzt werden. Ist dieses Substitut an den Faktormärkten leicht und in ausreichender Menge zugänglich, verlieren sowohl die Originalressource als auch das Substitut das Potenzial für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.<sup>496</sup>

Werden die VRIN Kriterien von einer Ressource vollständig erfüllt, besitzt diese das Potenzial für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und zur Generierung von überdurchschnittlichen Renten. Hierbei handelt es sich dann um eine strategische Ressource im Sinne des *Resource-based View*.

### Renten im Resource-based View

Das Ergebnis unternehmerischen Handelns drückt sich letztlich durch die Gewinnerzielung in Form von Renten aus. Der *Resource-based View* stellt im Rahmen des *resource-conduct-performance* Paradigmas die Rente als Teil der Unternehmensperformance in direktem Zusammenhang mit den Ressourcen eines Unternehmens.<sup>497</sup> Die unternehmensspezifische, überdurchschnittliche Rente ist die Folge eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils.<sup>498</sup> Es las-

---

<sup>495</sup> Vgl. Barney (1991), S. 111 und Dierickx/Cool (1989), S. 1509.

<sup>496</sup> Vgl. Rasche (1994), S. 86.

<sup>497</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.5.3. Neben der unternehmensspezifischen Rente geht es in Kapitel 3.2.4 um die relationale Rente, die auf der Netzwerkebene in einer Kooperation erwirtschaftet wird.

<sup>498</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 342 f.

sen sich eine Ricardo-Rente, eine Quasi-Rente<sup>499</sup>, eine monopolistische Rente<sup>500</sup> und eine Schumpeter-Rente unterscheiden.<sup>501</sup>

Aufgrund der Ressourcenheterogenität und der unterschiedlich effizienten Nutzung der Ressourcen durch die Unternehmen, führt es zu unterschiedlichem Erfolg der einzelnen Unternehmen. Die **Ricardo-Rente** ergibt sich aus der Nutzung eines Kostenvorteils, welcher sich aus niedrigeren Durchschnittskosten (bspw. Produktions- oder Entwicklungskosten) im Vergleich zur Konkurrenz ergibt. Eine Imitation oder eine Substitution der Ressource durch Wettbewerber wird ausgeschlossen. Die Rente beruht damit auf einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.<sup>502</sup>

Die **Quasi-Rente** ist ein temporäres Phänomen.<sup>503</sup> Die Ressource wird als rein unternehmensspezifisch einsetzbar und immobil charakterisiert.<sup>504</sup> Sie ist die Differenz zwischen der erst- und zweitbesten Verwendung einer Ressource, wenn unterstellt werden kann, dass eine Ressource für mehrere Strategiealternativen gleichzeitig eingesetzt werden kann.

Die **Monopolistische Rente** führt aufgrund der Marktmacht eines Unternehmens auf Basis einer bewussten Verknappung des Angebots und Steigerung des Produktpreises auf einem Markt zu einer überdurchschnittlichen Rente. Die Voraussetzung für Monopolistische Renten sind neben einer heterogenen Verteilung von Ressourcen Markteintrittsbarrieren bspw. in Form von Patenten.<sup>505</sup>

Die **Schumpeter-Rente** fällt an, wenn Unternehmen bspw. als Pionier in Märkte eintreten und sie dadurch früher einen Markt bearbeiten können als ihre Konkurrenten.<sup>506</sup> Schumpeter-Renten fallen nur für den begrenzten Zeitraum an, bis Wettbewerber den Zeitvorsprung des Unternehmens egalisiert haben. Ebenso bei technologischen Vorsprüngen können Trends und Dynamiken dazu führen, dass die Schumpeter-Rente zeitlich determiniert ist.

---

<sup>499</sup> Die Quasi-Rente wird auch Pareto-Rente genannt.

<sup>500</sup> Die Monopolistische-Rente wird auch Bain-Rente genannt.

<sup>501</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 86 f. Für eine umfassende Darstellungen und eine kritische Auseinandersetzung bzgl. Ricardo-Renten und Quasi-Renten im Kontext des RBV vgl. Duschek (2002), S. 53 ff. und S. 100 ff.

<sup>502</sup> Vgl. Grant (2008), S. 128.

<sup>503</sup> Vgl. Peteraf (1994), S. 154 f.

<sup>504</sup> Vgl. Doz/Hamel (1991), S. 6.

<sup>505</sup> Vgl. Grant (1991), S. 117 f.

<sup>506</sup> Vgl. Conner (1991), S. 127 f.

### 3.1.4 Resource-based View – Kritische Anmerkungen

#### Kritik am Resource-based View

In der Strategischen Management Literatur gilt der *Resource-based View* inzwischen als einer der bedeutendsten Bezugsrahmen und besitzt Anspruch auf Status einer Theorie.<sup>507</sup> Trotz seiner Umfänglichkeit gibt es einige Kritikpunkte. Im Folgenden seien einige häufig angeführte Kritikpunkte zusammengefasst unter zwei Schwerpunkten kurz erläutert.<sup>508</sup>

#### Statischer Bezugsrahmen und eingengte Sichtweise

Die Einengung auf die Besonderheiten von Ressourcen und die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteile auf Basis der Ressourcenheterogenität wird als kritisch angesehen. Die sehr starke Innenorientierung wird vor allem im Zusammenhang mit Änderungen des Marktes, d.h. Änderungen im Kunden- oder Wettbewerberverhalten sowie bei disruptiven technologischen Veränderungen, kritisch gesehen, da hierzu keine erklärenden Prämissen oder Barrieren enthalten sind.<sup>509</sup> Zudem ist eine zu enge Fokussierung auf interne Ressourcen häufig Ursache für die Fehlentwicklungen insbesondere bei technologischen Veränderungen, so dass diese zu spät oder erst gar nicht erkannt werden.<sup>510</sup> Die Kritik, dass der RBV keine Managementimplikationen beinhaltet,<sup>511</sup> ist als theoretischer Bezugsrahmen allerdings auch nicht der Anspruch.

#### Schwächen im Kontext der Ressource

Hauptkritik ist die fehlende eindeutige Definition von Ressourcen.<sup>512</sup> Daraus abgeleitet werden die VRIN Kriterien nicht als hinreichend erachtet. Zudem bleiben Ressourcenbündel, wie sie in der Praxis aus mehreren Ressourcen zusammengesetzt werden, um zusammen die Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darzustellen, unberücksichtigt.<sup>513</sup> Speziell der Wert einer Ressource gilt als tautologisch und kann daher nicht zur Erklärung für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil herangezogen werden. Allerdings beinhaltet das *resource-conduct-performance* Paradigma neben dem inhaltlichen Bezug auch ein zeitlichen Versatz von der Nutzung der Ressource entsprechend der Strategie bis zum Generieren eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils.<sup>514</sup>

---

<sup>507</sup> Vgl. Lavie (2006), S. 640 und Freiling (2008), S. 34.

<sup>508</sup> Vgl. Reinhardt (2007), S. 140 ff.

<sup>509</sup> Vgl. Porter (1991), S. 108.

<sup>510</sup> Vgl. Wiegand (1996), S. 468.

<sup>511</sup> Vgl. Priem/Butler (2001), S. 27 ff.

<sup>512</sup> Vgl. Priem/Butler (2001), S. 27 ff.

<sup>513</sup> Vgl. Kraaijenbrink/Spender/Groen (2010), S. 356.

<sup>514</sup> Vgl. Kraaijenbrink/Spender/Groen (2010), S. 357.

Trotz der Kritik bleibt der RBV in dieser Arbeit die Grundlage für die spätere Modellerklärung. Aufgrund seiner Unschärfe und vor allem der ausschließlichen Betrachtung der Unternehmensebene ist es notwendig, im Folgenden erstens, den *Knowledge-based View* speziell wegen des Bezugs zu intangiblen Ressourcen wie Wissen herzustellen, zweitens, den *Competence-based View* zur Differenzierung von Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen sowie Fähigkeiten herzustellen,<sup>515</sup> und drittens, den *Relational View* hinzuzuziehen, um die Netzwerkebene für die Betrachtung der Cross Cluster zu integrieren. Hierbei sind speziell die Mechanismen der Ressourcennutzung zu betrachten und welche Möglichkeiten bestehen, Renten zu erwirtschaften.<sup>516</sup> Alle drei genannten *Views* stellen Erweiterungen des RBV dar.

## 3.2 Erweiterungen der Ressourcenbasierten Forschung

Im vorangegangenen Kapitel wurden die theoretischen Grundlagen der ressourcenbasierten Forschung durch den RBV gelegt. Neben einer Begriffsdefinition wurde das strategische Potenzial von Ressourcen beschrieben.

Im weiteren Verlauf wird der RBV sukzessiv durch den *Resource Dependency View*, den *Knowledge-based View* und den *Competence-based View* erweitert. Der Begriff Ressource wird weiter spezifiziert und u.a. zu Fähigkeiten und Kompetenzen abgegrenzt. Anschließend wird die Betrachtung durch den *Relational View* erweitert und das Potenzial von Ressourcen auf Netzwerkebene beschrieben.

### 3.2.1 Resource Dependency View

Der *Resource Dependency View*<sup>517</sup> (RDV) beschreibt die Interaktion und den wechselseitigen Einfluss zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt.<sup>518</sup> Der RDV berücksichtigt aus der Systemtheorie das *Input-Output-Modell*, wonach Unternehmen Ressourcen ihrer Umwelt als Input aufnehmen und gleichzeitig Ressourcen als Output abgeben. Den Schwerpunkt bildet in dieser Unternehmen-Umwelt-Beziehung eine Instabilität aufgrund von Ressourcenzuflüssen oder -abflüssen. Aus einer externen Perspektive wird hinterfragt, wie ein Unternehmen Stabilität für seine Wertschöpfung erhalten kann. Zur Erhaltung dieser Stabilität benötigt ein Unternehmen Ressourcen. Liegen diese nicht vollständig im Unternehmen vor, muss ein Unter-

---

<sup>515</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wird dem Ressourcenmanager eine hohe Bedeutung zugeordnet, daher wird eine Differenzierung von Ressourcen und Fähigkeiten notwendig. Zum Ressourcenmanager siehe Kapitel 3.4.1.

<sup>516</sup> Im Rahmen der Modellentwicklung werden die Möglichkeiten der Erwirtschaftung und Verteilung von Renten erweitert, speziell unternehmensspezifische Renten trotz bzw. gerade wegen Cross Cluster Aktivitäten. Dazu werden die beiden Ebenen Unternehmens- und Netzwerkebene miteinander verbunden. Ausführliche Details dazu in Kapitel 4.1.

<sup>517</sup> Pfeffer und Salancik haben 1978 mit der Arbeit *The external control of organizations. A resource dependence perspective* die Basis für diesen *View* gelegt.

<sup>518</sup> Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 484 f.

nehmen in Interaktion zu seiner Umwelt (hier speziell zu anderen Unternehmen) treten. Diese Interaktion wiederum führt durch (gegenseitigen) Ressourcentransfer zu Abhängigkeiten zwischen Unternehmen und schränkt diese dadurch in ihrer ursprünglichen Autonomie ein.<sup>519</sup> Damit ein Unternehmen am Markt bestehen bleibt oder sogar seine Wettbewerbsposition ausbauen kann, ist in einem dynamischen Umfeld (Umwelt) in Form von redistributiven oder reziproken interorganisationalen Beziehungen eine Beschaffung wertvoller Ressourcen von fremden Unternehmen notwendig.<sup>520</sup> Gulati<sup>521</sup> sieht in diesem Zusammenhang einen Vorteil darin, gerade mit den Unternehmen zu kooperieren, mit denen das Unternehmen bereits viele Interdependenzen besitzt.

Der Ressourcenbegriff des RDV ist sehr weit aufgefasst. Diese können u.a. finanzieller oder physischer Natur oder einfach bedeutende Informationen sein.<sup>522</sup> Pfeffer beschreibt in diesem Zusammenhang zu einem späteren Zeitpunkt die Ressource mit „*Resources can be almost anything that is perceived as valuable [...]*“<sup>523</sup>. Für Pfeffer und Salancik<sup>524</sup> stand die Abhängigkeit von Ressourcen als Umweltunsicherheit im Vordergrund. Sie unterscheiden zwischen Interdependenzbeziehungen, wenn beide Kooperationspartner dieselbe Ressource benötigen (kompetitiv) oder wenn die Kooperationspartner in einer vertikalen Beziehung zueinander stehen, und der Output des einen Unternehmens den Input eines weiteren Unternehmens darstellt (symbiotisch). Diese Abhängigkeiten können hierbei einseitig vorliegen. Ein Unternehmen ist resultierend aus der Ressourcenabhängigkeit nach dem RDV dazu gezwungen, stabilisierende Maßnahmen zu unternehmen, je höher der Grad der Abhängigkeit ist.<sup>525</sup> Der Grad der Abhängigkeit selbst wird beeinflusst von der Wichtigkeit der Ressource, der Verfügungsgewalt über die Ressource und der Konzentration der Ressourcenkontrolle.<sup>526</sup> Die Wichtigkeit der Ressource beinhalten die Frage nach der Quantität sowie nach der Qualität. Der relative mengenmäßige Anteil der Ressource an der Gesamtheit der benötigten Ressourcen beschreibt den quantitativen Faktor. Ob die Ressource zudem eine kritische Ressource für den Wertschöpfungsprozess ist, beschreibt den qualitativen Faktor. Die Verfügungsgewalt über die Ressource lässt sich am einfachsten durch den Besitz einer Ressource herstellen. Schwieriger gestaltet es sich, wenn der Zugang zur Ressource durch Dritte reguliert wird und dadurch Zugangsbeschränkungen vorliegen. Die Konzentration der Ressourcenkontrolle führt zu einer

---

<sup>519</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 45 und Schreyögg/Geiger (2016), S. 485.

<sup>520</sup> Vgl. Child/Faulkner (1998), S. 34 und Faulkner/De Rond (2000), S. 18.

<sup>521</sup> Vgl. Gulati (1998), S. 299.

<sup>522</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 43.

<sup>523</sup> Vgl. Pfeffer (1992), S. 87.

<sup>524</sup> Vgl. hier und im Folgenden Pfeffer/Salancik (1978), S. 40.

<sup>525</sup> Vgl. Sydow (1992b), S. 197.

<sup>526</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 45 ff.



höheren Abhängigkeit, je weniger Alternativen ein Unternehmen zum Bezug einer Ressource hat. Während hingegen bei einer zunehmenden Anzahl an Alternativen die Abhängigkeit geringer wird. Genau um diese Abhängigkeiten zu reduzieren, lassen sich Kooperationen als Strategie einsetzen.<sup>527</sup>

Der *Resource Dependency View* liefert eine Erklärung für Kooperationen. Im Fokus stehen das Unternehmen und seine Umwelt in Form von anderen Unternehmen. Somit wird eine interorganisationale Sichtweise aufgebaut. Dadurch werden die Bedeutung von Kooperationspartnern für den Bezug von Ressourcen sowie Maßnahmen zur Reduzierung von Unsicherheiten durch Kooperationen erläutert.<sup>528</sup>

Nicht näher spezifiziert werden die Interdependenzen der Unternehmen. Ebenfalls die Auswahl der Kooperationspartner wird nicht erklärt.<sup>529</sup> Weiterhin fehlt dem RDV der eindeutige Bezug zur Effizienz.<sup>530</sup>

### **3.2.2 Knowledge-based View**

Der Stellenwert von Wissen in der Literatur, welches gleichermaßen in der aktuellen Praxis der Cross Cluster eine bedeutendere Rolle erhält, führt dazu, dass im Folgenden der *Resource-based View* durch den *Knowledge-based View* (KBV) ergänzt wird. Hierbei wird zudem die Fähigkeit, fremdes Wissen in das Unternehmen zu integrieren, durch das Konzept der *absorptive capacity* erklärt.

#### **Aussage des Knowledge-based View**

Der *Knowledge-based View* hebt Wissen (Know-how) als die zentrale und bedeutendste strategische Ressource eines Unternehmens hervor.<sup>531</sup> Im RBV wurde der Zusammenhang von intangiblen Ressourcen mit dem Wettbewerbsvorteil und der Generierung von Renten erklärt. Der KBV bezieht sich im Gegensatz zum RBV speziell auf die Generierung und das Management von Wissen. Ebenso wie im RBV liegt Wissen heterogen verteilt in den Unternehmen vor. Die einzelnen Unternehmen werden als umfassende Ansammlung von Wissen verstanden. Die unterschiedliche Ressourcenausstattung der Unternehmen führt zu unterneh-

---

<sup>527</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 143 ff.

<sup>528</sup> Vgl. Schreyögg (1997), S. 483.

<sup>529</sup> Ausführlich dazu in Wolf (2013), S. 298 f. und Gulati/Gargiulo (1999), S. 1443.

<sup>530</sup> Vgl. Sydow (1992a), S. 199.

<sup>531</sup> Vgl. Collis/Montgomery (1995), S. 119 und Grant (1996), S. 112.

mensspezifischen Leistungen.<sup>532</sup> Die Ausstattung mit Wissen stellt die Ressourcengrundlage des Unternehmens dar.<sup>533</sup>

Ahlert, Blaich und Spelsiek<sup>534</sup> unterteilen in implizites und explizites Wissen und stellen fest, dass Wissen immer personengebunden ist. March<sup>535</sup> hingegen ergänzt das personengebundene Wissen durch die Unternehmenskultur inklusive ihrer Normen und Regeln, die personenunabhängig sind, aber der Organisation anhaften. Grant<sup>536</sup> hingegen formuliert in einer sehr weiten Auffassung von Wissen eine Maschine als Wissen, da sie mit Wissen gebaut wurde und das Wissen in ihr somit gespeichert ist.

Explizites Wissen kann leicht kodifiziert und transferiert werden und stellt daher keine strategische Ressource dar.<sup>537</sup> Hohe Bedeutung kommt damit allein dem impliziten Wissen zu, da es als intangible Ressource schwer imitiert oder transferiert werden kann.<sup>538</sup>

### **Potenzial zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen von Ressourcen**

Wissen zählt auch im KBV nur zu strategischen Ressourcen, wenn die VRIN Kriterien erfüllt werden.<sup>539</sup> Analog zum RBV gilt das *resource-conduct-performance* Paradigma, so dass im KBV das Wissen als Ressource zur Strategie führt, diese wiederum den Erfolg des Unternehmens durch den Wettbewerbsvorteil erzeugt.<sup>540</sup> Ist der Vorsprung des Unternehmens zu seinen Konkurrenten wissensbasiert, kann das Unternehmen auf Veränderungen seiner Umwelt schneller und flexibler als seine Wettbewerber reagieren.<sup>541</sup> Um einen solchen Wettbewerbsvorteil dauerhaft aufrecht zu erhalten, ist eine kontinuierliche Re-Kombination durch radikale Änderungen oder zumindest durch eine marginale Anpassungen des bisherigen Wissens notwendig.<sup>542</sup> Hierdurch lässt sich allerdings zum Teil altes Wissen nicht mehr reproduzieren.<sup>543</sup> Unter Berücksichtigung der Ressourcenknappheit muss das Unternehmen eine Strategie zur Wissensgenerierung (*make, buy or cooperate*) entwickeln. Sowohl die erforderliche Breite als auch die notwendige Tiefe des Wissens müssen angestrebt werden.<sup>544</sup> Unabhängig von der Qualität und Quantität der vorherrschenden Wissensbasis eines Unternehmens ist ein Res-

---

<sup>532</sup> Vgl. Thomas/Sussman/Henderson (2001), S. 331.

<sup>533</sup> Vgl. De Carolis/Deeds (1999), S. 954.

<sup>534</sup> Vgl. Ahlert/Blaich/Spelsiek (2006), S. 43.

<sup>535</sup> Vgl. March (1991), S. 73.

<sup>536</sup> Vgl. Grant (1996), S. 112.

<sup>537</sup> Vgl. Howells (2002), S. 872.

<sup>538</sup> Vgl. Hamel (1991), S. 83.

<sup>539</sup> Vgl. Reinhardt (2007), S. 101 und siehe die Ausführungen zu VRIN in Kapitel 3.1.3.

<sup>540</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 6.

<sup>541</sup> Vgl. van der Weerd/Volberda/Verwaal/Stienstra (2012), S. 105 ff.

<sup>542</sup> Vgl. Nickersen/Zenger (2004), S. 618.

<sup>543</sup> Vgl. Teece (1998a), S. 149.

<sup>544</sup> Vgl. Grant/Baden-Fuller (2004), S. 66 ff.

sourcesmanagement notwendig, das sich mit der Transparenz des vorhandenen Wissens, mit der komplementären Bündelung strategischer Ressourcen und der Anwendung des Ressourcenbündels in einer Strategie auseinandersetzt.<sup>545</sup> Das Ressourcenmanagement bildet zudem die Voraussetzung, dass fremdes Wissen als strategische Ressource im Unternehmen integriert werden kann.<sup>546</sup> Denn liegt nicht das gesamte erforderliche Wissen im Unternehmen vor, muss fremdes Wissen integriert werden. Die Herausforderung besteht hierbei in der Steuerung der Aktivitäten im Rahmen der Kooperation, um das Wissen zielgerichtet miteinander zu verbinden und nutzbar zu machen.<sup>547</sup> Die Mechanismen sind neben der Wissensteilung das genannte Ressourcenmanagement sowie weitere Prozesse und Routinen, mit der die Wissensanwendung stattfindet. Erst wenn die Strategie im Unternehmen vollständig umgesetzt werden kann, erweist sich die Integration des fremden Wissens in Verbindung mit dem unternehmenseigenen Wissen als erfolgreich. Dazu findet der Transfer des Wissens über die Unternehmensgrenzen hinweg auf Personen im Unternehmen statt. Gerade wegen ihres implizierten Charakters unterliegt der Transfer der strategischen Ressource Wissen gewissen Restriktionen:<sup>548</sup> Zum einen besteht die Herausforderung darin, altes und neues, eigenes und fremdes Wissen zwischen Personen und Personengruppen zu aggregieren und zum anderen wird die Anwendung durch die begrenzten kognitiven Fähigkeiten von Personen oder Personengruppen bei spezifischem Wissen limitiert. Knyphausen-Aufseß<sup>549</sup> argumentiert, dass unternehmensspezifische Entscheidungsroutinen und Managementfähigkeiten nicht transferierbar sind und nur in den Unternehmen selbst entwickelt werden können.

Für ein Unternehmen, das Wissen abgibt, gilt dies analog. Voraussetzung zur Abgabe von Wissen ist Vertrauen zwischen den beteiligten Unternehmen.<sup>550</sup> Liegt dieses Vertrauen nicht vor oder soll das Wissen gegenüber Konkurrenten geschützt bleiben, bedarf es Schutzmaßnahmen wie Patente und Copyrights oder strategischer Geheimhaltung, um einen eigenen Wettbewerbsvorteil dauerhaft oder zumindest für einen begrenzten Zeitraum aufrecht zu erhalten.<sup>551</sup>

Da dem Prozess der Ressourcentransferierung in Kapitel 3.4.2 eine besondere Bedeutung in dieser Arbeit zukommt, wird im nächsten Schritt speziell mit dem Fokus auf Wissen die *ab-*

---

<sup>545</sup> Vgl. Spender (1994), S. 4 und Teece (1998b), S. 76.

<sup>546</sup> Vgl. Kim/Song/Sambamurthy/Lee (2012), S. 1049.

<sup>547</sup> Vgl. hier und im Folgenden Grant (1997), S. 452.

<sup>548</sup> Vgl. Nelson/Winter (1982), S. 35.

<sup>549</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (1993), S. 775 f.

<sup>550</sup> Vgl. Herrmann/Hoffmann/Kienle/Reiband (2003), S. 81. Weiterhin siehe Kapitel 2.1 zum Thema Vertrauen in Kooperationen.

<sup>551</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), S. 174.

*sorptive capacity* vorgestellt. Diese stellt dazu eine wesentliche Vorüberlegung dar. Der Prozess in Kapitel 3.4.2 ist wiederum generisch und bezieht sich auf alle Ressourcen.

### **Absorptive Capacity**

Mit *absorptive capacity* wird die Fähigkeit eines Unternehmens bezeichnet, unternehmensfremdes Wissen von einem kooperierenden Unternehmen zu absorbieren, zu integrieren und zu nutzen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens. In der folgenden Betrachtung wird die Perspektive des Unternehmens eingenommen. Im Kontext von Kooperationen ist dies allerdings nur eine einseitige Perspektive, da beidseitige Handlungen vorliegen. In Kapitel 3.4.2 wird mit dem dort vorgestellten CEDE Prozess das Ressourcen gebende Unternehmen mit eingebunden und damit die Betrachtung auf beide Perspektiven erweitert.

Das Konzept *absorptive capacity* geht zurück auf Cohen und Levinthal<sup>552</sup> aus den 1990er Jahren. Die Erkenntnis beruht darauf, dass Unternehmen mit einer Absorptionsfähigkeit Wettbewerbsvorteile durch Innovationen hervorbrachten. Die Fähigkeit, benötigtes Wissen zu erkennen und nutzbar zu machen, hängt direkt vom vorhandenen Wissen eines Unternehmens ab. Die Fähigkeit der Absorption ist kumulativ und beruht auf Pfadabhängigkeit und Spezifität. Gerade durch Kooperationen steigert sich das Potenzial des eigenen Wissens, bedingt durch die Analyse des fremden Wissens im Vergleich zu eigenem Wissen. Ist die Entwicklung der Pfadabhängigkeit in Laufe der Zeit zu einseitig geworden oder wurde die Fähigkeit im Unternehmen vernachlässigt, besteht die Gefahr eines *Lock-Out* Effekts, weil neue Marktentwicklungen und Trends nicht mehr erkannt werden können. Das Konzept der *absorptive capacity* setzt sich aus drei einzelnen, sequentiell ablaufenden Fähigkeiten zusammen: die erste Phase ist neues, fremdes Wissen zu identifizieren, die zweite Phase besteht darin, das neue Wissen, dass als komplementär und strategisch mit hoher Bedeutung bewertet wurde, zu assimilieren und in der dritten Phase wird das assimilierte Wissen in der Strategie des Unternehmens im Ressourcenbündel eingesetzt.

Eine Weiterentwicklung des Konzepts der *absorptive capacity* wurde im Jahr 2002 von Zahra und George<sup>553</sup> vorgenommen. Dazu wird die Fähigkeit der Absorption als dynamisch konzipiert und es werden zwei Prozesskategorien der *absorptive capacity* gebildet. Die erste Prozesskategorie umfasst die potenzielle Absorptionsfähigkeit. Hierbei geht es um die Aneignung und Anpassung von Wissen (Akquisition und Assimilation). Die zweite beinhaltet die reali-

---

<sup>552</sup> Vgl. hier und im Folgenden Cohen/Levinthal, (1990), S. 128 ff.

<sup>553</sup> Vgl. hier und im Folgenden Zahra/George (2002), S. 186 ff.

sierte Absorptionsfähigkeit. Diese beschreibt, wie das neue Wissen mit vorhandenem Wissen umgewandelt, kombiniert und für eine unternehmensspezifische Strategie genutzt werden kann. Zahra und George setzen die potenzielle und die realisierte Prozesskategorie ins Verhältnis. Ein hoher Effizienzfaktor ergibt sich, wenn hauptsächlich strategisch wertvolles Wissen, d.h. mit maximalem Nutzen, in das Unternehmen aufgenommen wird. Die Dynamik des Konzepts drückt sich in der Verbindung zwischen der realisierten Absorptionsfähigkeit und der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils aus. Schwache Absorptionsfähigkeiten senken die Barrieren zur Imitation durch Konkurrenten. Ist die Absorptionsfähigkeit stark, lassen sich Wettbewerbsvorteile durch erneuernde Wissensvorteile in Form von Innovationen dauerhaft aufrechterhalten.

Todorova und Durisin<sup>554</sup> entwickeln im Jahr 2007 basierend auf den Arbeiten von Cohen und Levinthal und Zahra und George ein Modell der *absorptive capacity*, indem sie nicht wie Zahra und George die Aneignung, sondern wie Cohen und Levinthal die Identifikation als ersten Teilprozess definieren. Hierfür muss zuerst der Wert des fremden Wissens bewertet werden. Erst danach kann der Prozess des Akquirierens begonnen werden. Zudem heben Todorova und Durisin die Differenzierung zwischen potenzieller und realisierter Absorptionsfähigkeit mangels Mehrwert auf, zumal ein Wettbewerbsvorteil auf Basis beider und nicht eines einzelnen Prozesses beruht. Sie verwerfen weiterhin, dass nur komplementäres Wissen entsprechend der pfadabhängigen Absorptionsfähigkeit aufgenommen werden kann. Daher ist der Prozess der Anpassung und der Umwandlung alternativ. Das führt dazu, dass ein Unternehmen jegliches Wissen absorbieren kann, wenn es fähig ist, seine kognitiven Strukturen daran anzupassen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Internalisierung von fremdem Wissen in ein Unternehmen eine Aufnahmekapazität voraussetzt, die nicht nur Wissen integrieren, sondern auch absorbieren und damit unternehmensspezifisch nutzbar machen kann. Die Absorptionsfähigkeit hat selbst impliziten Charakter und kann daher nur im Unternehmen hervorgebracht und nicht von außen ins Unternehmen transferiert werden.<sup>555</sup>

Implizites Wissen wird in dieser Arbeit personenabhängig gesehen und damit nicht leicht zu transferieren.<sup>556</sup> Speziell in Cross Clustern kommt dem Transfer durch die Externalisierung und durch die Internalisierung von Wissen eine besondere Bedeutung zu. Dies erfordert eine beidseitige Betrachtung auf Cross Cluster Ebene. Es müssen sowohl das Wissen zur Verfü-

---

<sup>554</sup> Vgl. hier und im Folgenden Todorova/Durisin (2007), S. 767 ff.

<sup>555</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 166.

<sup>556</sup> Vgl. Lo (2003), S. 22.

gung stellende Unternehmen als auch das Unternehmen, welches mit seiner Absorptionsfähigkeit dieses Wissen unternehmensspezifisch internalisiert, betrachtet werden.<sup>557</sup>

Darüber hinaus ist die Veränderlichkeit von Wissen, was sowohl die Wertigkeit als auch die Existenz der Ressource betrifft, zu berücksichtigen, da auf Basis der Ressourcenbündel Interdependenzen zwischen den einzelnen Ressourcen bestehen.<sup>558</sup> Wird bspw. durch Cross Cluster Aktivitäten eine strategische Ressource verändert, kann dies Auswirkungen auf weitere am Cross Cluster beteiligte Unternehmen haben.<sup>559</sup> Dies ist speziell in redistributiven Kooperationen der Fall.

Ein Unternehmen kann gleichzeitig aus einem Pool an Wissen absorbieren. Der Pool kann sich aus mehreren Verbindungen zu fremden Unternehmen zusammensetzen. Jede einzelne Verbindung zu einem fremden Unternehmen unterliegt dem Konzept der *absorptive capacity*. Nachteilig ist eine zu geringe Diversifikation innerhalb des Wissenspools, da hierbei der *Lock-In* Effekt eintreten kann.

Das Konzept der *absorptive capacity* stellt den Prozess im Kontext der Verbindung über die Unternehmensgrenze hinweg zu anderen Unternehmen dar. Es ist zwar keine physische Struktur, hat aber den Charakter einer virtuellen *Pipeline*, die aufgrund der Fähigkeit des Unternehmens das fremde Wissen in das Unternehmen hinein kanalisiert.<sup>560</sup>

Fließt der Wissenstransfer in einer reziproken Kooperation nur in eine Richtung, kann von einer Ressourcenüberlassung gesprochen werden.

Das Konzept der *absorptive capacity* gibt ein grundlegendes Verständnis zur Bedeutung der Integration von fremdem Wissen. Zusammen mit der Forderung des *Knowledge-based View* nach einem aktiven Ressourcenmanagement werden diese Inhalte auf Cross Cluster im Kapitel 3.4 ausführlich thematisiert.

### 3.2.3 Competence-based View

#### Aussage des Competence-based View

Die Einbeziehung der Kompetenzen ins Strategische Management geht zurück auf Selznik<sup>561</sup> und Penrose<sup>562</sup>; beide haben hierfür den Begriff *distinctive competence* verwendet.

Der *Competence-based View* (CBV, in deutschen Kernkompetenzansatz) ist ebenfalls eine Weiterentwicklung des *Resource-based View*. Der Kernkompetenzansatz wurde von Prahalad

---

<sup>557</sup> Zur gemeinsamen Betrachtung von Externalisierung und Internalisierung von Wissen vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 75 und Festing/Dowling/Weber/Engle (2011), S. 350.

<sup>558</sup> Vgl. Teng/Cummings (2002), S. 83 f.

<sup>559</sup> Beispiele dazu siehe in Kapitel 4.2.2.

<sup>560</sup> Die Merkmale von Strukturen werden in Kapitel 3.4.2 ausführlich erläutert.

<sup>561</sup> Vgl. Selznik (1957), S. 49 ff.

<sup>562</sup> Vgl. Penrose (1959), S. 24 ff.

und Hamel<sup>563</sup> im Jahr 1990 erneut aufgegriffen und in ihrer Arbeit *The Core Competence of the Corporation* ausgearbeitet. Darin wird postuliert, dass die Wettbewerbsposition und der Erfolg eines Unternehmens hauptsächlich von seiner Innovationsfähigkeit abhängen. Die Innovationsfähigkeit bezieht sich sowohl auf die Produkt- als auch die Prozessinnovationen. Daher wird besonders die Identifikation, Gewinnung, Nutzung und Erhaltung von Kernkompetenzen fokussiert.<sup>564</sup> Kernkompetenzen bringen wertvolle, kundennutzenstiftende und wettbewerbsdifferenzierende Produkte hervor, die dem Unternehmen eine überdurchschnittliche Rente generieren. Die Aufgabe eines Unternehmens besteht demnach darin, diverse Kernkompetenzen aufzubauen und langfristig zu erhalten.

Der Kernkompetenzansatz erklärt die effektive Bündelung und prozessuale Nutzung von Ressourcen in der unternehmensspezifischen Strategie.<sup>565</sup> Die Quelle des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ist nicht mehr wie beim *Resource-based View* nur die Ressource, sondern bedeutender die Fähigkeit des Unternehmens, Ressourcen zu Kompetenzbündeln und in seiner Steigerung zu Kernkompetenzen zusammenzuführen.<sup>566</sup> Die kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen bedarf zudem der Absorption externen Wissens. Der Kernkompetenzansatz ermöglicht somit, den *Knowledge-based View* in den *Resource-based View* zu integrieren.

### **Begriffe und Definitionen – Kompetenzen und Fähigkeiten**

Wie zuvor in den Definitionen von Ressourcen zu erkennen war, werden ebenfalls unterschiedliche Begriffe und Erläuterungen für Kompetenzen (*competences*), Kernkompetenzen (*core competences*) sowie Fähigkeiten (*capabilities*) und dynamische Fähigkeiten (*dynamic capabilities*) eines Unternehmens verwendet. Für eine differenzierte Sichtweise werden diese Begriffe im Folgenden begrifflich gegenübergestellt und inhaltlich miteinander verbunden.<sup>567</sup>

Kompetenzen (*competences*) stellen ein Ressourcenbündel dar, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sicherstellt. Das ist aber noch keine Garantie, dass der Wettbewerbsvorteil nachhaltig ist. In Tabelle 3 ist eine Auswahl unterschiedlicher Definitionen von Kompetenzen aus der Literatur aufgeführt.

---

<sup>563</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 79 ff.

<sup>564</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1995), S. 337 ff. und Zahn (1996), S. 887.

<sup>565</sup> Vgl. Freiling (2002), S. 20.

<sup>566</sup> Vgl. Sanchez/Heene (1997), S. 313.

<sup>567</sup> Vgl. Reinhardt (2007), S. 53 f. und Fearn (2004), S. 79.

Definition Kompetenz (competence)	Autor(en)
„A distinctive competence is a firm’s ability to complete an action in a manner superior to that of its competitors or to apply a skill that competitors lack (...).”	Hitt/Ireland (1986), S. 402.
„ (...) competency is produced by the way a firm utilizes its internal skills and resources, relative to the competition.”	Reed/DeFillippi (1990), S. 89 f.
„A firm’s competence (...) is a set of differentiated technological skills, complementary assets and organizational routines and capacities that provide the basis for a firm’s competitive capacities in a particular business.”	Dosi/Teece/ Winter (1992), S. 197 f.
„Competence is an ability to sustain the coordinated development of assets in a way that helps a firm to achieve its goals.”	Sanchez/Heene/ Thomas (1996), S. 7 f.

**Tabelle 3: Definitionen von Kompetenzen**  
(Quelle: eigene Darstellung)

In dieser Arbeit wird differenziert zwischen Kompetenzen und der Fähigkeit (*capability*), mit der Kompetenzen durch Zusammenstellen von Ressourcenbündeln generiert werden. Tabelle 4 enthält eine Übersicht über ausgewählte Definitionen von Fähigkeiten.

Grant<sup>568</sup> beschreibt die Fähigkeiten (*capabilities*<sup>569</sup>) als die Verknüpfung und Koordination von unterschiedlichen strategischen Ressourcen. Damit sind auch organisationale Routinen gemeint. Dies sind gleichartige Handlungsmuster, die aus koordinierten, individuellen Handlungen bestehen. Das können sowohl Produktionsprozesse sein, in die wertvolle Ressourcen als Input eingehen, als auch Managementroutinen wie bspw. die Budgetplanung oder die Strategieformulierung.<sup>570</sup> In seinen theoretischen Bezugsrahmen definiert Grant den Zusammenhang und die Bedeutung der Fähigkeiten in fünf Schritten: zuerst werden die unternehmensinternen Ressourcen (*resources*) identifiziert und klassifiziert. Im zweiten Schritt werden die unternehmensinternen Fähigkeiten (*capabilities*) identifiziert, die das Potenzial für nachhaltige Wettbewerbsvorteile beinhalten. In einem dritten Schritt werden die möglichen Wettbewerbsvorteile theoretisch bewertet, welches Potenzial der Rentengenerierung vorliegt und ob diese Renten angeeignet werden können. Entsprechend dem höchsten Potenzial wird im vierten Schritt die Strategie bestimmt, um die Ressourcen und Fähigkeiten optimal zu nutzen. Im letzten Schritt wird die Ressourcenausstattung nochmals kritisch nach Lücken in der Ausstattung hinterfragt und nach Optionen gesucht, wie diese Lücken geschlossen werden können.

<sup>568</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Grant (1991), S. 115 ff.

<sup>569</sup> Zur Weiterentwicklung zu den *dynamic capabilities* siehe im weiteren Verlauf dieses Kapitels.

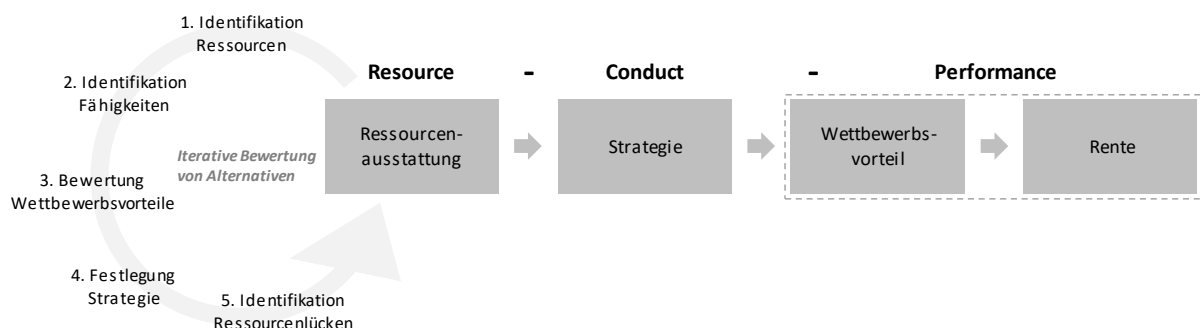
<sup>570</sup> Vgl. Fried (2007), S. 198.



Definition Fähigkeit (capability)	Autor(en)
„The real sources of advantage are to be found in management’s ability to consolidate corporatewide technologies and production skills into competencies that empower individual business to adapt quickly to changing opportunities.”	Prahalad/Hamel (1990), S. 81.
„A capability is (...) the capacity for a team of resources to perform some tasks or activity. While resources are the source of a firm’s capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage.”	Grant (1991), S. 119.
„Capabilities are repeatable patterns of actions in the use of assets to create, produce and/or offer products to a market. (...) Capabilities are intangible assets.”	Sanchez/Heene/Thomas (1996), S. 7 f.
„The term ‘capabilities’ emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment.”	Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 515.
„ (...) Fähigkeit (...), die Ressourcen einer Organisation in spezieller Weise zu kombinieren, so dass seine erfolgreiche Aufgabenbewältigung ermöglicht wird. (...) ein kollektives, d.h. in einer Organisation gemeinsam entwickeltes und geteiltes Muster des Selektierens und Verknüpfens von Ressourcen. (...) ist nicht selbst als eine Ressource (...) zu verstehen, sondern als derivative oder indirekte Fähigkeit, unter den vielen verfügbaren (...) Ressourcen problembezogen die geeignetste auszuwählen und nach einem systematischen Muster so zu kombinieren, dass eine effektive Problemlösung möglich wird.”	Schreyögg/Kliesch (2006), S. 457.

**Tabelle 4: Definitionen von Fähigkeiten**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Diese Vorgehensweise Grants kann re-definiert werden als eine Vorstufe im *resource-conduct-performance* Paradigma. Bezogen auf die Ressourcenausstattung kann so eine Vorab-Überprüfung vorgenommen werden, indem alternative Szenarien der Ressourcenverwendung durchgespielt werden. In Abbildung 14 ist diese Re-Definition von Grants Bezugsrahmen dargestellt.



**Abbildung 14: Re-Definition von Grants Bezugsrahmen und Bezug zum resource-conduct-performance Paradigma**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Vorüberlegung führt zur Entwicklung von Strategiealternativen. Die identifizierten Ressourcenlücken können aber aus einer reinen internen, ressourcen-basierten Sicht nur eine auf das Unternehmen fokussierte, verengte Strategie zulassen. Erst die Berücksichtigung fremder Ressourcen ermöglicht eine vollständige Perspektive. Das iterative Durchlaufen der Bewertung der Ressourcenausstattung, entsprechend der einzelnen möglichen Ressourcenbündel, führt in seinem Optimum passend zum *resource-conduct-performance* Paradigma zu der zu verfolgenden Strategie.

In dieser Arbeit wird die Fähigkeit (*capability*) als die zielgerichtete Management-Fähigkeit verstanden, Ressourcen sinnvoll zu bündeln. Diese Fähigkeit ist eine Kombinationskompetenz für Kompetenzen, eine Fähigkeit, eine Ressource in das benötigte Ressourcenbündel zu integrieren und effektiv einzusetzen.<sup>571</sup>

### **Kernkompetenzen**

Nicht jede Kompetenz ist automatisch eine Kernkompetenz. Zwar begründet sie eine Wettbewerbsfähigkeit, aber noch nicht einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Kernkompetenzen zeichnen sich dadurch aus, dass sie unternehmensspezifisch, geschäftsbereichsübergreifend, synergetisch verzahnt, schlecht zu imitieren und zu substituieren sind.<sup>572</sup> Sie ermöglichen nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern. Kernkompetenzen sind Bündel von sowohl strategisch-planerischen als auch operativ ausführenden unternehmensspezifischen Ressourcen. Diese Bündel stehen ausschließlich dem Unternehmen zur Verfügung und führen somit für das Unternehmen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.<sup>573</sup> Die Aufgabe des Unternehmens ist es, die eigenen Kernkompetenzen vollständig analytisch zu verstehen, da dies die Voraussetzung für die Strategieentwicklung ist. In Tabelle 5 ist eine Übersicht ausgewählter Definitionen von Kernkompetenzen abgebildet.

In dieser Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass Kernkompetenzen (*core competences*) aufgrund ihrer Komplexität und u.a. ihrer Pfadabhängigkeit und den Fähigkeiten, die im Unternehmen eingebettet sind, nicht in ein anderes Unternehmen transferiert werden können. Ressourcen an sich werden in der weiteren Betrachtung als transferierbar gesehen. Fähigkeiten können in Form von personengebundenem Know-how in ein anderes Unternehmen transferieren werden. Voraussetzung ist allerdings ein vollständiges und tiefgreifendes Verständnis

---

<sup>571</sup> Vgl. Moldaschl (2007b), S. 94.

<sup>572</sup> Vgl. Rasche (1994), S. 91 ff., Freiling (2001), S. 27 sowie Hamel (1994), S. 13 ff. und Prahalad/Hamel (1990), S. 83.

<sup>573</sup> Vgl. hier und im Folgenden Duschek, (2001), S. 179 ff.

sämtlicher benötigter Handlungsmuster. Damit wird zudem Lernen auf Personenebene zwischen Individuen möglich.

Definition Kernkompetenz (core competence)	Autor(en)
„ (...) a set of differentiated skills, complementary assets, and routines that provide the basis for a firm's competitive capacities and sustainable advantage in a particular business.”	Teece/Pisano/Shuen (1990), S. 28.
„We define those competences that define a firm's fundamental business as core. Core competences must accordingly be derived by looking across the range of a firm's products and services. The value of core competences can be enhanced by combination with the appropriate complementary assets. The degree to which a core competence is distinctive depends on how well endowed the firm is relative to its competitors, and on how difficult it is for competitors to replicate its competences.”	Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 516.
„Core competence is a skill/asset/technology that underpins the growth of the business and differentiates the business from its current and future competitors.”	Parry (2005), S. 45.
„Core capabilities (...) are a bundle of a firm's resources and capabilities that are strategically important to its competitive advantage (...).”	Wang/Ahmed (2007), S. 36.

**Tabelle 5: Definitionen von Kernkompetenzen**  
(Quelle: eigene Darstellung)

### Dynamic capabilities

Die bisher statische Perspektive von Ressourcen und Kompetenzen wird durch die Erweiterung der *dynamic capabilities* dynamisch.

Ein dynamisches Wettbewerbsumfeld zwingt ein Unternehmen, seine Kompetenzen und Kernkompetenzen einem stetigen *Review* zu unterziehen und diese Kompetenzen weiterzuentwickeln bzw. neu zu konfigurieren.<sup>574</sup> Es lassen sich zwei Ereignisse differenzieren, die dazu führen, dass Unternehmen ihre Kompetenzen und Kernkompetenzen verändern. Zum einen handelt es sich um den Ausbau der vorhandenen Wettbewerbsposition, den Wettbewerbsvorteil zu verstärken oder weitere Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Zum anderen ist ein Unternehmen gezwungen, bspw. in Form einer Produktgenerierung auf veränderte Marktanforderungen zu reagieren. In Tabelle 6 sind ausgewählte Definitionen von Dynamischen Fähigkeiten dargestellt.

In Abbildung 15 werden die Kompetenzen (*competences*), Kernkompetenzen (*core competences*) sowie Fähigkeiten (*capabilities*) und dynamische Fähigkeiten (*dynamic capabilities*) miteinander verbunden. Die Ressourcenausstattung bildet die Ausgangsbasis. Diese werden je nach Ressourcenbündel unter Einbeziehung der Fähigkeiten zu Kompetenzen aufgebaut. Die Kompetenzen stellen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sicher. Besitzen die

<sup>574</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 517 ff.

Kompetenzen darüber hinaus das Potenzial, Produkte mit einem wertvollen Kundennutzen zu generieren, mit denen ein Unternehmen sich positiv von den Wettbewerbern differenzieren kann, gelten diese als Kernkompetenzen. Kernkompetenzen erzeugen Wettbewerbsvorteile, die in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld angepasst werden müssen. Diese dynamische Fähigkeit des Unternehmens seine Ressourcenbündel kontinuierlich zu verbessern und neu zu konfigurieren, ist essentiell für den Ausbau und die Aufrechterhaltung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Ressourcen können sowohl in eine redistributive als auch reziproke Kooperation eingebracht werden. In Abbildung 15 wird dies durch die zwei fremde Ressourcen angedeutet. Ressourcen lassen sich über Unternehmensgrenzen hinweg transferieren, Kernkompetenzen sind unternehmensspezifisch und somit nicht transferierbar. Fähigkeiten lassen sich nur personengebunden transferieren. Ebenfalls sind in der Abbildung Überschussressourcen (*slack*) dargestellt. Überschussressourcen können sich ergeben, wenn einzelne Ressourcen (temporär) nicht für die Nutzung in Ressourcenbündeln benötigt werden oder wenn ein Unternehmen quantitativ zu viel davon besitzt.<sup>575</sup>

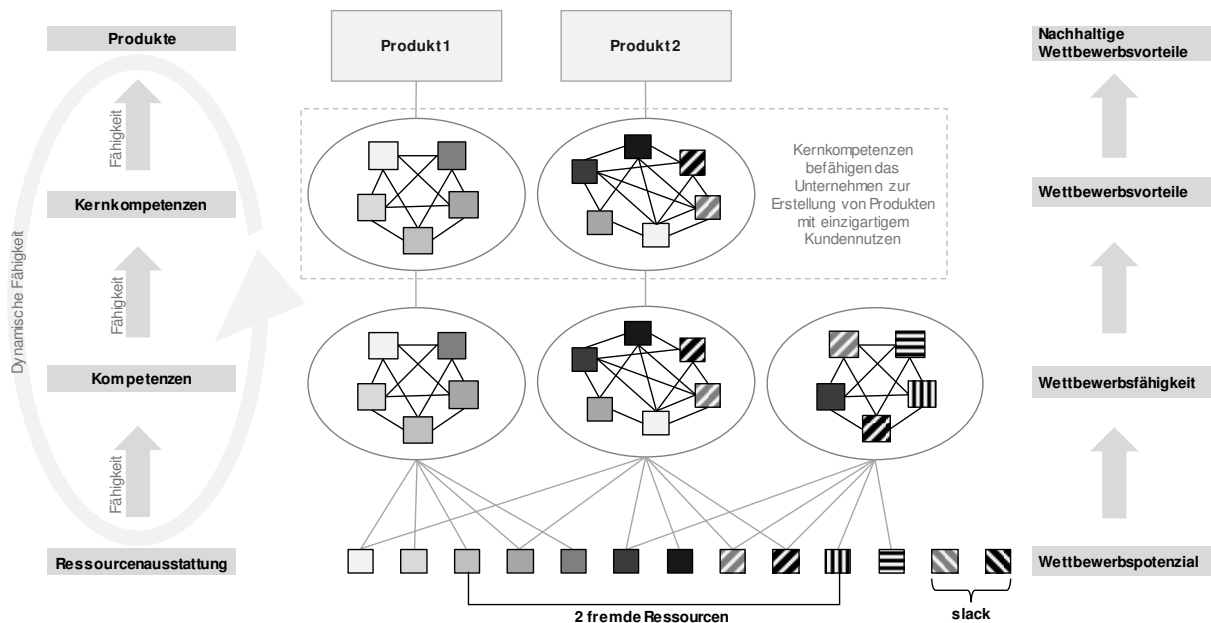
Definition Dynamische Fähigkeiten (dynamic capabilities)	Autor(en)
„Dynamic capabilities enable firms to create new products and processes and respond to changing market conditions.”	Helfat (1997), S. 339.
„We refer to this ability to achieve new forms of competitive advantage as ‘dynamic capabilities’ to emphasize two key aspects (...). The term ‘dynamic’ refers to the capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment (...). The term ‘capabilities’ emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment.”	Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 515.
„ (...) capabilities enable the firm to reconfigure its resource base and adapt to changing market conditions in order to achieve a competitive advantage.”	Zahra/George (2002), S. 185.
„We define dynamic capabilities as a firm’s behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to attain and sustain competitive advantage.”	Wang/Ahmed (2007), S. 35.

**Tabelle 6: Definitionen von Dynamischen Fähigkeiten**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Diese Erkenntnisse auf Cross Clustern übertragen bedeutet, dass gerade die Branchenunterschiedlichkeit zu einer vereinfachten Weitergabe von Ressourcen führt, da die Gefahr der Konkurrenz stark eingeschränkt ist. Eine relative kognitive und technologische Distanz för-

<sup>575</sup> *Slack* und wie dieser im Cross Cluster zum Vorteil von kooperierenden Unternehmen weitergegeben werden kann, wird in Kapitel 3.4.3 beschrieben. Für eine einführende Definition von *slack* vgl. Staehle (1991), S. 319 ff.

dert dies. Nichtsdestotrotz muss ein Unternehmen auch im Cross Cluster bewerten, welche Nachteile durch eine Weitergabe von Ressourcen, Wissen oder Fähigkeiten für das eigene Unternehmen, aber mitunter auch für seine Kooperationspartner im Cluster haben kann. Speziell dieser Thematik wird sich in Kapitel 4.2.2 ausführlich gewidmet.



**Abbildung 15: Zusammenhang von Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen sowie Fähigkeiten und Dynamischen Fähigkeiten**  
(Quelle: in Anlehnung an Mack (2003), S. 72)

Der *Competence-based View* stellt eine Erweiterung des RBV um eine dynamische Perspektive dar. Im Fokus steht die dynamische Verknüpfung von Ressourcen zu Kompetenzen bzw. Kernkompetenzen. Dem *Competence-based View* wird im Kontext der Kooperationen eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Beim CBV ist das Merkmal der Branchengrenze kein determinierender Faktor.<sup>576</sup> Daher lässt sich der CBV zur Erklärung von Unternehmensnetzwerken wie Cluster und Cross Cluster anwenden, in denen unterschiedliche Branchen miteinander verbunden werden. Wurde bisher der Fokus auf die Unternehmensebene gelegt, verlagert der *Relational View* im Folgenden die Betrachtung auf die Netzwerkebene.<sup>577</sup>

### 3.2.4 Relational View

In der ressourcenorientierten Sichtweise wurden bisher *Views* vorgestellt, die sich grundsätzlich aufgrund einer innenorientierten Sichtweise mit den Mechanismen und Barrieren auf der Unternehmensebene befasst haben. Hierzu wurden u.a. fremde Ressourcen in die unterneh-

<sup>576</sup> Vgl. hier und im Folgenden Pauls (1998), S. 94 f.

<sup>577</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 661 f.

menseigene Ressourcenausstattung aufgenommen und für die Strategie des Unternehmens eingesetzt. Wettbewerbsvorteile entstehen für das einzelne Unternehmen, ebenso fällt die dadurch erzielte überdurchschnittliche Rente allein für das Unternehmen an.

Die unternehmensorientierte Sichtweise deckt mit ihrer Erklärung nicht die Generierung von Wettbewerbsvorteilen in Kooperationen ab.<sup>578</sup> Dyer und Singh<sup>579</sup> entwickeln im Jahr 1998 in ihrer Arbeit *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage* basierend auf dem *Resource-based View* den *Relational View*. Der *Relational View* wird in dieser Arbeit berücksichtigt, da zwar aus ressourcenbasierter Sicht der Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen generiert wird, dazu aber fremde Ressourcen über die Koordinationsform Cross Cluster, und damit über die Netzwerkebene, beschafft werden. Im Folgenden wird der *Relational View* detailliert dargestellt. Neben dem Potenzial zu Wettbewerbsvorteilen auf Netzwerkebene werden die Rentengenerierung sowie ihre Schutzmechanismen im Vordergrund stehen.

### **Aussage des Relational View**

Der *Relational View* fokussiert die Netzwerkebene und versucht dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erklären.<sup>580</sup> Nicht das Netzwerk an sich, sondern der damit verbundene Zugang zu den komplementären Ressourcen des Kooperationspartners sowie dem Aufbau von eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten führt zum strategischen Vorteil.<sup>581</sup> Die Kooperationspartner erreichen mit ihren gemeinsamen Aktivitäten einen höheren Wert, als sie einzeln erreichen könnten und steigern somit langfristig ihre Gesamteffizienz.<sup>582</sup>

Einen wesentlichen Einfluss haben daher Beziehungen zu Kooperationspartnern im Rahmen gemeinschaftlicher Wertschöpfung.<sup>583</sup> Im Gegensatz zum *Resource-based View* berücksichtigt der *Relational View* das Potenzial externer Ressourcen, die durch die Integration auf der Netzwerkebene in Prozesse und Routinen der Kooperation eingebettet werden.<sup>584</sup> Die Ressourcen stehen daher (bis auf weiteres) dem Netzwerk und seinen Zielen zur Verfügung.

Für Dyer und Singh<sup>585</sup> ist in einem Unternehmen der Aufbau von Wissen und Fähigkeiten zu kooperieren (Kooperationsfähigkeit) notwendig.<sup>586</sup> Speziell die Identifikation von geeigneten

---

<sup>578</sup> Vgl. Molina (1999), S. 184.

<sup>579</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 660 ff.

<sup>580</sup> Vgl. Michel (2009), S. 17.

<sup>581</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2015), S. 30 ff.

<sup>582</sup> Vgl. Muhle (2010), S. 66 und Duschek (2004), S. 61.

<sup>583</sup> Vgl. Duschek/Sydow (2002), S. 428.

<sup>584</sup> Vgl. Eisenhardt/Shoonhoven (1996), S. 136.

<sup>585</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 665.

Kooperationspartnern auf Basis eigener und fremder Ressourcen stellt die Voraussetzung für spätere Synergieeffekte durch komplementäre Ressourcen dar.

Dyer und Singh<sup>587</sup> analysieren die interorganisationalen Aktivitäten und deren Leistungsunterschiede. Die Wettbewerbsvorteile in Kooperationen lassen sich vergleichbar dem RBV durch die heterogene Ressourcenverteilung der Unternehmen und der Kooperationspartner erklären. Aufgrund unvollkommener Märkte mit Informationsasymmetrien zwischen den Unternehmen, lassen sich die Wettbewerbsvorteile nicht ohne weiteres nachahmen.<sup>588</sup> Weiterhin werden die Kooperationen zu Pools aus Ressourcen und Wissen. Dyer und Singh<sup>589</sup> beschreiben den Vorteil kooperierender Unternehmen im Vergleich zu den Unternehmen, die nicht kooperieren. Das, Sen und Sengupta<sup>590</sup> beschreiben die Intention von Unternehmen in eine Kooperation einzutreten, um wertvolle, in ihrem Unternehmen nicht vorhandene aber benötigte Ressourcen für bspw. Technologien oder Qualifikationen zu erlangen.

### **Potenzial zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen von Netzwerkressourcen**

Dyer und Singh<sup>591</sup> identifizieren vier Determinanten für Kooperationen, die für das Netzwerk zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und damit zu einer höheren, relationalen Rente<sup>592</sup> führen:

- 1. Investition in interorganisationale, beziehungsspezifische Ressourcen** (*investments in relation specific assets*):<sup>593</sup> Die Investitionen in die Ressourcen gelten als Voraussetzung, um mit den netzwerkspezifischen Ressourcen die Basis für eine Wettbewerbsgenerierung zu ermöglichen. Zur Steigerung der gemeinsamen Produktivität sollen die Unternehmen in beziehungsspezifische Ressourcen und Prozesse investieren, die aufeinander abgestimmt sind. Die Abstimmung führt zu Optimierungen über die gesamte Wertschöpfungskette der Kooperationsaktivitäten und reduziert damit die Kosten. Die Investitionen in effektive und effiziente Kommunikation und Interaktion sind Beispiel hierfür.
- 2. Interorganisationale Routinen zum Wissenstausch** (*interfirm knowledge-sharing routines*):<sup>594</sup> Für die regelmäßigen Interaktionen, vor allem zum Wissenstausch, gilt

---

<sup>586</sup> Vgl. Lorenzoni/Lipparini (1999), S. 317 und Ritter (1998), S. 164 ff.

<sup>587</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662.

<sup>588</sup> Vgl. Fischer (2013), S. 109 und Becker (2001), S. 1039.

<sup>589</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 661.

<sup>590</sup> Vgl. Das/Sen/Sengupta (1998), S. 30.

<sup>591</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662 ff. und Muhle (2010), S. 67.

<sup>592</sup> Die Rente auf Netzwerkebene wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels beschrieben.

<sup>593</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662 ff.

<sup>594</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 664 ff.

es in der Kooperation Routinen aufzubauen. Diese Routinen zum Wissenstausch führen nach Dyer und Singh zu einer Verbreiterung der Wissensbasis der Unternehmen im Netzwerk. Daher ist es von Bedeutung, spezifisches Wissen in einer redistributiven Kooperation zu transformieren, zu rekombinieren sowie für Innovationen nutzbar zu machen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kooperation steigt mit dem Umfang des Zugangs zu wertvollem, wettbewerbsrelevantem Wissen.

**3. Komplementäre Ressourcenausstattung und Fähigkeiten** (*complementary resources endowments*):<sup>595</sup> Eine Kooperation führt nur dann zu Synergieeffekten, wenn sich die Ressourcen der Kooperationspartner komplementär ergänzen. Dies setzt kompatible Entscheidungsprozesse und eine ähnliche Unternehmenskultur voraus.<sup>596</sup> Solange ein Unternehmen keinen Zugriff auf die entsprechenden Ressourcen hat, realisiert es in der Kooperation eine deutlich höhere Rente als alleine.

**4. Nutzung effektiver institutioneller Rahmenordnungen der Kooperationssteuerung und -kontrolle** (*effective governance*):<sup>597</sup> Die vierte Quelle relationaler Renten ist die effektive Steuerung des Netzwerks. Ziel ist es, die Transaktionskosten zu reduzieren und gleichzeitig die vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Kooperation auszubauen. Die Netzwerksteuerung nimmt damit indirekt (positiven) Einfluss auf die drei erstgenannten Quellen von relationalen Renten und schafft Anreize, die Kooperationsaktivitäten zu steigern. Opportunistischem Handeln soll dadurch entgegengewirkt werden. Unterstützend werden hierzu *self-enforcement agreements*<sup>598</sup> zwischen den Kooperationspartnern gesehen.

### Bezug von Kernkompetenzen und Kooperationen

Mit der Fähigkeit zu kooperieren wird der Bezug zum *Competence-based View* hergestellt. Kooperationen dienen als Zugang zu fremden Ressourcen, um die eigene Kompetenz im Unternehmen zu steigern.<sup>599</sup>

Abgeleitet aus dem Kernkompetenzansatz ergeben sich zwei Beweggründe für das Eingehen von Kooperationen:<sup>600</sup> Zum einen aus der Sicht des Unternehmens dient die Kooperation als eine (zeitlich befristete) Möglichkeit, um durch Lernprozesse nur schwer transferierbares Know-how zu absorbieren. Zum anderen aus Sicht der Kooperation, um vorhandene komple-

---

<sup>595</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 666 ff.

<sup>596</sup> Vgl. Kanter (1994), S. 101 und Duschek (1998), S. 260.

<sup>597</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 669 f.

<sup>598</sup> Vgl. im Detail Dyer (1997), S. 537.

<sup>599</sup> Vgl. Duschek/Sydow (2002), S. 427 f.

<sup>600</sup> Vgl. Hagenhoff (2008), S. 38.



mentäre Ressourcen zu bündeln und daraus gemeinsam neue wertvollere Kompetenzen für die Kooperationspartner zu entwickeln.

Duschek<sup>601</sup> führt als Ziel einer Kooperation im Zusammenhang mit Kernkompetenzen den Ansatz der kompetenzorientierten Kooperation an, um Zugang zu den Kompetenzen des Kooperationspartners zu erhalten. Ob dies mit der Zustimmung des Kooperationspartners geschieht bzw. wie dies ausgehandelt wird, wird nicht erläutert. Duschek beschreibt eine Abstimmung, eigene fehlende Kompetenzen durch ein *inter partner learning* zu internalisieren. Er leitet daraus zwei Ziele für Kooperationen ab: zum einen die temporäre Nutzung fremder Kompetenzen und zum anderen die lerninduzierte Kooperation zur Internalisierung der Kompetenzen des Kooperationspartners. Als realistisch wird das von Hamel<sup>602</sup> beschriebene *out-learning* verstanden. Die Kooperation wird ausschließlich als Mittel zum Aneignen fremder Kompetenzen genutzt. Duschek sieht in diesem Fall den Wettbewerb innerhalb der Kooperation, so dass die Kooperation am Ende einem *learning race* gleicht. Die Kooperation endet in dem Moment, sobald einer der Kooperationspartner die ihm fehlenden Kompetenzen internalisiert hat. Kritisch zu hinterfragen ist, ob Kompetenzen und Kernkompetenzen über Unternehmensgrenzen hinweg einem Kooperationspartner übergeben werden können bzw. ob ein Unternehmen Kompetenzen und Kernkompetenzen des Kooperationspartners durch ein *out-learning* internalisieren kann. Wie bereits im Rahmen des *Competence-based View* beschrieben, ist Lernen von Personen über Unternehmensgrenzen hinweg möglich. Kompetenzen und Kernkompetenz in Form spezifischer Ressourcenbündel lassen sich jedoch nicht vollständig übertragen.

### **Renten und Imitationsbarrieren im Relational View**

Der *Relational View* beschreibt die Rente, die durch eine interorganisationale Zusammenarbeit realisiert wird. Diese Zusammenarbeit findet auf Basis unternehmensübergreifender Beziehungen statt und es werden gemeinsam einzigartige Ressourcenbündel erstellt. Diese Rente wurde von Dyer und Singh<sup>603</sup> als relationale Rente (*relational rent*) benannt. Die Rente wird im Unterschied zum RBV nicht direkt für das einzelne Unternehmen, sondern für die Kooperation erwirtschaftet und anschließend auf die Kooperationspartner aufgeteilt.<sup>604</sup> Die Kooperation stellt die Quelle des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils dar und führt dadurch zu einer

---

<sup>601</sup> Vgl. hier und im Folgenden Duschek (2001), S. 179 ff.

<sup>602</sup> Vgl. Hamel (1991), S. 87.

<sup>603</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662.

<sup>604</sup> Vgl. Lavie (2006), S. 645.

überdurchschnittlichen Rente.<sup>605</sup> Sind die Kooperationspartner in den Merkmalen System, Prozesse und Unternehmenskultur stark unterschiedlich geprägt, erschwert es die gemeinsame Zielerreichung und damit die Realisierung einer relationalen Rente.<sup>606</sup>

Zwei Unterformen der relationalen Rente sind die Burt-Rente und die Coleman-Rente.<sup>607</sup> Im Prinzip stellen sie die beiden Extrema von Renten dar. Die Burt-Rente wird aufgrund des opportunistischen Verhaltens eines Unternehmens generiert. Dabei fällt die Rente nur für dieses Unternehmen an. Die Coleman-Rente wird für alle Kooperationspartner generiert. Sie basiert auf gemeinsamen, stabilen und vertrauensvollen Beziehungen innerhalb der Kooperation.

Um die Wettbewerbsvorteile der Kooperation und die langfristige Realisierung der Rente zu schützen, identifizieren Dyer und Singh zusätzlich zu den Barrieren des *Resource-based View* vier weitere Imitationsbarrieren:<sup>608</sup>

1. ***interorganizational asset interconnectedness***:<sup>609</sup> Die Imitationsbarriere ergibt sich durch die Bildung von netzwerkspezifischen Ressourcenbündeln, die zum Wettbewerbsvorteil führen. Für Wettbewerber existiert in der Regel keine Transparenz über diese Ressourcen, ihre Verknüpfung und ihre Weiterentwicklung. Die *interconnectedness* der Ressourcen stellt eine Imitationsbarriere dar, so dass aufgrund der Pfadabhängigkeit die relationale Rente langfristig Bestand hat.
2. ***partner scarcity***:<sup>610</sup> In der eigenen oder artverwandten Branche gibt es nur eine begrenzte Anzahl an potenziellen Kooperationspartnern. Aufgrund der Spezifität der unternehmerischen Prozesse und Produkte besitzt nicht alle Unternehmen passende komplementäre Ressourcen oder Fähigkeiten. Diese begrenzte Anzahl an Partnern zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils in einem dynamischen Marktumfeld setzt zum einen die Unternehmen unter Druck, schnell und zielorientiert bei der Kooperationspartnersuche und -auswahl zu handeln,<sup>611</sup> zum anderen bietet genau diese Begrenzung die Imitationsbarriere für Wettbewerber. Mit zunehmender *interconnectedness* der Ressourcen erhöht sich äquivalent die Imitationsbarriere durch *partner scarcity*.

---

<sup>605</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662 und Schmidt (2009), S. 131.

<sup>606</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 668.

<sup>607</sup> Für eine detaillierte Beschreibung dieser Rentenarten vgl. Fischer (2009), S. 112 ff. und S. 115 ff.

<sup>608</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 672 ff.

<sup>609</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 672.

<sup>610</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 672 f.

<sup>611</sup> Zur Partnerauswahl und den Fähigkeiten wird in Kapitel 3.4.1 im Zusammenhang mit dem Ressourcenmanager detailliert eingegangen.

**3. *resource indivisibility*:**<sup>612</sup> Die Nichtteilbarkeit bzw. partielle Teilbarkeit von Ressourcen bildet eine weitere Barriere der Imitation. Die Ressourcen und Routinen sind in das Netzwerk eingebettet und sind spezifisch zu dessen Leistungserstellung. Sowohl aufgrund der Spezifität als auch der Pfadabhängigkeit der Ressourcen durch das Netzwerk sind diese entweder nicht teilbar oder aber nur mit sehr hohem Aufwand vollständig nutzbar.

**4. *institutional environment*:**<sup>613</sup> Die Mechanismen einer Kooperation beruhen auf formellen oder informellen Verhaltensweisen und -regeln. Im Zusammenspiel von Verhaltenserwartungen und kooperativem Verhalten der Kooperationspartner wird durch das sich entwickelte Vertrauen die Gefahr von opportunistischem Verhalten reduziert. Diese Komplexität von Verhalten und Vertrauen bildet eine Imitationsbarriere für Wettbewerber.

Somit lässt sich festhalten, dass Kooperationen das Potenzial besitzen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen, eine überdurchschnittliche Rente zu generieren und diese durch entsprechende Imitationsbarrieren zu schützen.

### **Kritik am Relational View**

Zum *Relational View* werden ähnlich dem RBV zentrale Kritikpunkte diskutiert.<sup>614</sup> Der Konzeption des RV wird vorgeworfen, das dynamische Wettbewerbsumfeld nicht zu berücksichtigen. Da zuvor schon der CBV erläutert wurde, der CBV den RBV um genau diese Perspektive erweitert hat, und der RV ebenfalls auf dem RBV basiert, stellt dies keine Kritik dar. Anders sieht es aus bei der Erklärung der Identifikation von strategischen Ressourcen. Hier bleibt der RV ebenso unscharf wie der RBV. Zudem werden die rentengenerierenden Prozesse, die zum Aufbau und Erhalt von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen, nicht erarbeitet. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Vernachlässigung der Interdependenzen zwischen den Ressourcen auf der Unternehmens- und der Netzwerkebene.

Es wurde in den bisherigen Kapiteln gezeigt, wie Unternehmen mit Aktivitäten auf der Unternehmensebene oder der Netzwerkebene erfolgreich sein können. Voraussetzungen, Mechanismen und Barrieren wurden hierzu vorgestellt. Dennoch bleibt die Frage, wie ein Unternehmen durch ein bewusstes Eintreten in kooperative Beziehungen einen unternehmensspezifischen Erfolg herbeiführen kann. In dieser Arbeit wird dieser Frage nachgegangen. Dazu fin-

---

<sup>612</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 673.

<sup>613</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 673.

<sup>614</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Duschek (2002), S. 266 und Duschek/Sydow (2002), S. 428 f.

det im Folgenden eine beidseitige Betrachtung statt. Es werden sowohl das Unternehmen in seiner Ressourcenausstattung und seiner Strategie auf Unternehmensebene Gegenstand sein, als auch die reziproke, einseitige Tauschbeziehung (Ressourcenüberlassung) zwischen den Kooperationspartnern auf der Netzwerkebene. Der Prozess der Ressourcenüberlassung wird in Kapitel 3.4.2 erläutert. Zudem wird von zentraler Bedeutung in Cross Clustern die Berücksichtigung der Cross Cluster Unternehmen sein, die an der Ressourcenüberlassung nicht beteiligt sind, aber auf die es (negative) Auswirkungen haben kann. Die dazu erforderliche Mehrebenenbetrachtung und die wechselseitigen Beziehungen werden in Kapitel 4.1 und Kapitel 4.2 ausführlich vorgestellt.

### **3.3 Effizienz und Wettbewerbsvorteile von Unternehmen und in Kooperationen**

Die folgende Effizienzbetrachtung widmet sich speziell den notwendigen Akteuren, dem Prozess zwischen den Kooperationspartnern und der Ressource als Objekt der Ressourcenüberlassung. Hierzu wird wiederum das kooperative Umfeld durch Cross Cluster herangezogen, um die Auswirkungen auf das Unternehmen und seinen Kooperationspartner zu spezifizieren: wer hat welchen Nutzen, wer hat welchen Aufwand, wie effizient ist das gemeinsame Vorhaben für beide Seiten aus ihrer jeweils eigenen Perspektive und nur für ihr Unternehmen.

Im Zusammenhang mit dem Prozess der Ressourcenüberlassung wird in Kapitel 3.4.3 ein Ansatz vorgestellt, auf dessen Grundlage die Effizienz in einer beidseitigen Betrachtung von Nutzen und Aufwand der kooperierenden Unternehmen bewertet werden kann.

#### **3.3.1 Erfolgspotenziale durch Effizienz**

Die Effizienz gibt eine Aussage, wie ein Ziel erreicht wird, welches Erfolgsniveau bzgl. des angestrebten Ziels erreicht werden kann. Die Organisation gilt dann als optimal, wenn das Maximum des angestrebten Ziels erreicht ist.<sup>615</sup>

Nach Becker und Dammer<sup>616</sup> sowie Thom und Wenger<sup>617</sup> ist die Wahl und Gestaltung der Organisationsform ein Zusammenspiel von Effektivität und Effizienz. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, effektiv sicherzustellen, dass der Zugriff auf die benötigten Ressourcen für eine unternehmensspezifische Strategie besteht und ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erzeugt werden kann.<sup>618</sup> Die strategischen Alternativen werden mit Blick auf die unternehmens-

---

<sup>615</sup> Vgl. Thom/Wenger (2010), S. 53.

<sup>616</sup> Vgl. Becker/Dammer (2011), S. 47.

<sup>617</sup> Vgl. Thom/Wenger (2002), S. 23 ff.

<sup>618</sup> Vgl. Osterloh/Frost (2000), S. 181 f.

spezifischen Ziele auf Effektivität beurteilt. Nach Ausscheiden ineffektiver Alternativen werden die verbliebenen Optionen auf Effizienz überprüft. Die Effizienz bezieht sich auf die Zielerreichung der funktionalen Strategien, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wurden. Wenn Cross Cluster als eine effektive Koordinationsform in Frage kommen, muss zusätzlich geklärt werden, ob die funktionalen Ziele durch den Ressourcenpool von eigenen und fremden Ressourcen vor dem Hintergrund eines kooperativen Umfelds realistisch und erfolgversprechend sind.

Als Effizienzkriterien in Anlehnung an Thom und Wenger<sup>619</sup> für organisatorische Strukturen und damit für die Anforderungen an die Ausgestaltung kooperativer Beziehungen gelten:

- Zielbezug,
- Minimaler Koordinationsaufwand,
- Qualität der Entscheidung,
- Anpassungsfähigkeit der Organisation,
- Bündelungsfähigkeit und
- Fähigkeiten der Akteure.<sup>620</sup>

Nach Roterling<sup>621</sup> haben Merkmale entsprechend der Phasen der Transaktion und ihren Kosten Einfluss auf die Effizienz. Diese Merkmale sind im Folgenden in Bezug zu kooperativen Handlungen in Cross Clustern gesetzt und lassen sich unterscheiden nach ihrem zeitlichen Bezug:

1. Im Vorfeld zum Ressourcentausch – hierbei geht es um einmalige Kosten zur Vorbereitung des Ressourcentransfers:
  - Such- und Bewertungskosten: beinhalten die Suche nach potenziellen, geeigneten Kooperationspartnern sowie die Bewertung von deren Fähigkeiten zu kooperieren, auch mit Blick auf die benötigte strategische Ressource für das zu erstellende Ressourcenbündel für die unternehmensspezifisch angestrebte Strategie.
  - Verhandlungs- und Vereinbarungskosten: umfassen die Inhalte über den Tausch von Ressourcen, wann, wie und wo kann der Ressourcentransfer realisiert werden. Weiterhin muss bei einer beidseitigen Betrachtung (*mutual*) in Kooperationen hinterfragt werden, sowohl ob ein Unternehmen die Ressource geben kann, als auch ob ein Unternehmen die Ressource geben will.

---

<sup>619</sup> Vgl. Thom/Wenger (2010), S. 143 ff.

<sup>620</sup> Die einzelnen Effizienzkriterien können Interdependenzen haben, es kann hierbei sowohl ergänzende als auch konkurrierende Beziehungen geben (vgl. Thom/Wenger (2010), S. 151 ff.).

<sup>621</sup> Vgl. hier und im Folgenden Roterling (1993), S. 103 f.

2. Während des Ressourcentauschs – dabei handelt es sich um laufende Kosten im Rahmen des Ressourcentransfers:

- Koordinations- und Entscheidungskosten, Kontrollkosten, Anpassungs- und Änderungskosten sowie Beendigungskosten.

Die sich ergebenden Kosten während des Ressourcentauschs sind umso geringer und damit die Effizienz umso höher, je inhaltlich besser die Aktivitäten im Vorfeld des Ressourcentauschs vorbereitet und durchgeführt werden.<sup>622</sup>

Auf Unternehmensebene müssen die Effizienzkriterien und -merkmale in Bezug zu den Prozessen und strategischen Ressourcen des Unternehmens gesetzt werden.

### 3.3.2 Effizienz in Unternehmen

Unternehmen sind erfolgreich, wenn es ihnen beispielsweise gelingt, über ihren lokalen Kontext hinaus zu handeln, auf internationalen Märkten vertreten zu sein und zudem auf die qualitativ hochwertigsten Zulieferer zurückzugreifen.<sup>623</sup>

Hierzu bedarf es eines tiefen Verständnisses der unternehmensinternen Prozesse und deren Zusammenhänge, speziell mit Blick auf die eingesetzten Ressourcen.<sup>624</sup> Dies ist die Voraussetzung für eine strategische Strukturierung und Entwicklung unternehmenseigener Ressourcen. Dazu muss ein Unternehmen spezifische Investitionen in seine Ressourcen vornehmen. Im Folgenden werden auszugsweise einige wesentliche, in der Praxis häufig anzutreffende, Investitionen kurz beschrieben:<sup>625</sup>

1. Anlagenspezifische Investitionen (*specific physical assets*): Investitionen in Maschinen und Anlagen, die nur für eine bestimmte Technologie nutzbar sind.
2. Mitarbeiterspezifische Investitionen (*specific human assets*): Investitionen in die Qualifikation von Mitarbeitern, abgestimmt auf die Prozesse und das Know-how eines Unternehmens.
3. Prozessspezifische Investitionen (*specific process assets*): Investitionen in die (Weiter-) Entwicklung von bestimmten Technologien.
4. Standortspezifische Investitionen (*specific site assets*): Investitionen in Gebäude und Infrastruktur, in denen bspw. die Mitarbeiter anhand der erlernten Prozesse die Maschinen und Anlagen bedienen.

---

<sup>622</sup> Vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt (2003), S. 91.

<sup>623</sup> Vgl. Malmberg/Maskell (2010), S. 394.

<sup>624</sup> Vgl. Levitas/Chi (2002), S. 960 und Schulte-Zurhausen (2015), S. 5.

<sup>625</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 62 und 108 f., Williamson (1991), S. 28 und Williamson (1998), S. 36.

Die spezifischen Investitionen treten i.d.R. in Kombination miteinander auf.<sup>626</sup> Darüber hinaus unterliegen sie der Dynamik des jeweiligen Marktes bzw. den technologischen Entwicklungen. Die Spezifität der Investitionen in unternehmenseigene Ressourcen führt dazu, dass strategische Ressourcen die VRIN Kriterien erfüllen. Zugleich nehmen die Kosten im Rahmen einer Ressourcenüberlassung mit steigender Spezifität zu.

Gerade anlagenspezifische Investitionen machen deutlich, dass es für ein Unternehmen effizienter sein kann, statt über eine hohe Investition durch Kooperation an eine Anlage zu gelangen.<sup>627</sup> Der Auslastungsgrad der benötigten Anlage als auch die Anschaffungskosten müssen ins Verhältnis gesetzt werden. Es ist zu hinterfragen, was es kosten würde, wenn ein Unternehmen für die Produktion auf eine vorhandene Anlage eines anderen Unternehmens ausweichen würde. Gerade bei hohen Investitionskosten und einer unterdurchschnittlichen Auslastung spielen Kooperationen eine bedeutende Rolle. Bspw. fallen in Industrieunternehmen Kosten für optische Mess- und Prüfgeräte häufig von mehr als hunderttausend Euro für eine Anlage an. Die Auslastung liegt meist weit unter 50%. Ist ein Unternehmen im Besitz einer solchen Anlage, kann es sich als Vorteil erweisen, seine Anlage in einem Kooperationsverbund zur Verfügung zu stellen. Oder aber wenn ein Unternehmen diese Anlage benötigt, aber aufgrund ihrer Kosten und ihrer prognostizierten Auslastung nicht selbst für sein Unternehmen anschaffen kann, auf die Anlage eines durch Kooperation verbundenen Unternehmens auszuweichen und damit wesentlich kosteneffizienter zu sein. Cross Cluster bieten in diesem Zusammenhang aufgrund fehlender Konkurrenz die Möglichkeit, die Effizienz von Unternehmen zu steigern. In Cross Clustern müssen die Effizienzkriterien und -merkmale in Bezug zu den strategischen Ressourcen des Unternehmens und dem Prozess des Ressourcentransfers gesetzt werden.

### **3.3.3 Effizienz in Cross Clustern im Kontext der Unternehmensperformance**

Da es sich in dieser Arbeit um eine unternehmensspezifische Strategie vor einem kooperativen Umfeld handelt, müssen die beiden Ebenen Unternehmens- und Netzwerkebene gemeinsam auf Effizienz untersucht werden. Die Arbeit lehnt sich dazu an die Transaktionskostentheorie an, fasst aber die gegenseitige Tauschbeziehung von Leistung und Gegenleistung, wie von Williamson<sup>628</sup> beschrieben, weiter auf. Bei einer einseitigen reziproken Tauschbeziehung wird vordergründig nur die Gegenleistung sichtbar. Daher muss diese Form der Austauschbeziehung näher erläutert werden. Im Fall von Cross Clustern spielt die beidseitige Betrachtung

---

<sup>626</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 60.

<sup>627</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 92 und 143 ff.

<sup>628</sup> Für eine detaillierte Darstellung des Bezugsrahmens von Transaktionskosten vgl. Williamson (1975), S. 40 ff.

eine zentrale Rolle und wie beide Unternehmen zwar gemeinsam, jedoch voneinander unabhängig von einer einseitigen reziproken Tauschbeziehung profitieren können.

Daran anknüpfend stellt sich die Frage, wann eine Kooperation als erfolgreich gilt. Lyles<sup>629</sup> definiert den Erfolg einer Kooperation mittels der Erfolgsfaktoren Profitabilität, idealtypischer Ablauf und Stabilität der Kooperation. Bucklin und Sengupta<sup>630</sup> stellen das Ausmaß des wechselseitigen Nutzens der jeweiligen Kooperationspartner in den Vordergrund. Albe<sup>631</sup> summiert den Erfolg der gemeinsamen Kooperationstätigkeiten abzüglich des Aufwands für die Kooperation. Luczak und Wimmer<sup>632</sup> heben die Erfüllung von Zielkriterien hinsichtlich Ergebnisqualität, Ressourceneinsatz und -verbrauch sowie Termineinhaltung hervor. Hungenberg, Wulf und Maack<sup>633</sup> sowie Kraege<sup>634</sup> orientieren sich zur Bewertung des Kooperationserfolgs an die Erreichung der im Vorfeld definierten Ziele. Daher wird der Kooperationserfolg aus Sicht eines Unternehmens als der realisierte Erfüllungsgrad der Ziele definiert, die das Unternehmen mit der Kooperation verfolgt. Scholta<sup>635</sup> führt als wesentliche Merkmale für die Erfolgsbetrachtung von Kooperationen an:

- den Kooperationsgegenstand: der Kooperationsgegenstand beinhaltet u.a. Inhalte, Motive und Ziele der Kooperation sowie die Einbettung in die Strategische Unternehmensplanung,
- den oder die Kooperationspartner: hierbei wird u.a. die Art und Anzahl, sowie geografische Aspekte, aber auch die gezielte Suche und Auswahl von Kooperationspartnern mit komplementären Ressourcen sowie das für die Kooperation zwischen den Kooperationspartnern notwendige Vertrauen hervorgehoben und
- die Organisationsstruktur: sie beinhaltet u.a. die Intensität der Beziehungen, die Planung der Kooperationsgestaltung, die gemeinsame Ressourcennutzung, das Management der Kooperation sowie die Kommunikation und allgemein Grundregeln zur Zusammenarbeit.

Die Vielfältigkeit der einzelnen Erfolgsfaktoren erfordert den Charakter der Effizienz für Cross Cluster zu spezifizieren. Speziell für den Prozess des Ressourcentransfers bedeutet Effizienz in Cross Clustern, dass spezifische Investitionen vor dem Hintergrund eines kooperativen Umfelds vorgenommen werden müssen. Hierbei stehen Transaktionen im Fokus

---

<sup>629</sup> Vgl. Lyles (1987), S. 84.

<sup>630</sup> Vgl. Bucklin/Sengupta (1993), S. 33.

<sup>631</sup> Vgl. Albe (1995), S. 32.

<sup>632</sup> Vgl. Luczak/Wimmer (2000), S. 145.

<sup>633</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf/Maack (2002), S. 268.

<sup>634</sup> Vgl. Kraege (1997), S. 75.

<sup>635</sup> Vgl. Scholta (2005), S. 22 ff.



der Koordination von Leistungsbeziehungen, d.h. Tauschbeziehungen oder der Transfer von materiellen und immateriellen Ressourcen finden dabei über Unternehmensgrenzen hinweg statt.<sup>636</sup> Die Transaktion ist der Prozess der Informationsbeschaffung und der Koordination für die Suche von Kooperationspartnern, das Aushandeln und das Vereinbaren von Leistungen sowie die Umsetzung mit dem dafür notwendigen Aufwand.<sup>637</sup> Bei einer Transaktion handelt es sich im engeren Sinn um die Transferierung einer Ressource in den Besitz und beim Kauftransfer auch ins Eigentum eines Ressourcen nehmenden Unternehmens.<sup>638</sup> Letztlich geht es um die Verfügbarkeit und das Recht der Nutzung einer Ressource, im allgemeinen Sinn umfasst dies auch den Kooperationspartner. Die Kooperation stellt den Ort dar, an dem die Transaktion abgewickelt wird.<sup>639</sup> Ziel ist es, die Transaktion durch den kosteneffizientesten Prozess zu realisieren.<sup>640</sup> Die Transaktionskosten dienen als Effizienzmaßstab für (zwischen-)betriebliche Aktivitäten.<sup>641</sup> Darauf basierend lassen sich die Merkmale des Prozesses für eine optimale Effizienz in (reziproken) Tauschbeziehungen speziell für Cross Cluster ableiten. Die Kriterien müssen zugleich die Anforderungen der Effizienz für organisatorische Strukturen erfüllen. Für die Ressourcentransferierung bzw. im Fall der reziproken (einseitigen) Ressourcenüberlassung in Cross Clustern lassen sich gemäß dem *resource-conduct-performance* Paradigma und in Anlehnung an Thom und Wenger<sup>642</sup> und Roterling<sup>643</sup> folgende aufeinander aufbauende Teilprozesse und ihre Auswirkungen bestimmen:

1. Transparenz (*transparency building*) über eigene und fremde Ressourcen und Strategiealternativen des Unternehmens schaffen → eine Fokussierung auf den Zielbezug führt zur Reduzierung von Such- und Bewertungskosten.
2. Strukturieren (*structuring*) eines Ressourcenportfolios komplementärer Ressourcen → eine hohe Anpassungsfähigkeit der Organisation führt zur Reduzierung von Verhandlungs- und Vereinbarungskosten
3. Poolen (*pooling*) von komplementären eigenen und fremden Ressourcen im Unternehmen → eine hohe Anpassungsfähigkeit der Organisation führt zur Reduzierung von Anpassungs- und Änderungskosten der Ressourcen (inklusive Kosten für eigene Ressourcen und speziell für Internalisierungskosten von fremden Ressourcen)

---

<sup>636</sup> Vgl. Picot (1991), S. 147, Brand (1990), S. 89 und Wolf (2013), S. 346.

<sup>637</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 129 f. und Erlei/Jost (2011), S. 38 und Richter/Furubotn (2010), S. 54 f.

<sup>638</sup> Vgl. Heinen (1992), S. 74.

<sup>639</sup> Vgl. Williamson (1998), S. 37.

<sup>640</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 227 und Löser (2000), S. 48.

<sup>641</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 49 f.

<sup>642</sup> Vgl. die Effizienzkriterien für organisatorische Strukturen in Kapitel 3.3.1.

<sup>643</sup> Vgl. die Merkmale entsprechend der Phasen der Transaktion und ihren Kosten in Kapitel 3.3.1.

4. Bündeln (*bundling*) von komplementären Ressourcen zu Kernkompetenzen für die Umsetzung einer unternehmenseigenen Strategie → eine hohe Bündelungsfähigkeit führt zur Reduzierung von Koordinations- und Entscheidungskosten
5. Hebeln (*leveraging*) eines Wettbewerbsvorteils durch Einsatz des Ressourcenbündels → eine hohe Qualität der Entscheidungen des Prozesses führt zur Reduzierung von Kontrollkosten und häufigen Beendigungskosten

Eine vollständige Transparenz vor allem über die Ressourcen ist die Basis des Prozesses (*resource*).<sup>644</sup> Die Kompetenz der Akteure, also die Fähigkeit, den Prozess optimal umsetzen zu können, ist eine Grundvoraussetzung (*conduct*). Der minimale Kostenaufwand ist Ziel des Prozesses (*performance*).

Wenn der Prozess mit allen Faktoren optimal durchlaufen und die Möglichkeit der Umsetzung der besten Strategiealternative erreicht wurde, dann gilt der Prozess im Sinn des *resource-conduct-performance* Paradigma effektiv für Cross Cluster.

Im folgenden Kapitel werden die Teilprozesse von *transparency building* bis *leveraging* in Bezug zu der Instanz im Unternehmen gesetzt, welche die notwendigen Fähigkeiten dazu besitzen muss: der Ressourcenmanager.

### **3.4 Besonderheiten Kooperatives Umfeld – Effiziente Überwindung der Barrieren von Ressourcen in Kooperationen**

Ob ein Unternehmen zur Umsetzung seiner Strategie und zur Schließung seiner Lücken in der Ressourcenausstattung mit Cross Clustern den effektivsten Weg zur Zielerreichung gefunden hat, hängt auch davon ab, ob die Ressourcenüberlassung auf dem effizientesten Weg stattfindet. Hierzu bedarf es einiger Voraussetzungen und korrekter Einordnungen in den Kontext, um die richtigen Handlungsalternativen auszuwählen und kontextabhängige Barrieren zu überwinden. Entscheidend ist, alle relevanten Inhalte zu kennen, diese systematisch zu strukturieren und mit allen notwendigen Informationen über interne wie externe Merkmale abzuarbeiten, um so die Potenziale für das Unternehmen zu eröffnen. Zusammen mit der Ressourcenüberlassung und der Ressource wird anhand eines Ressourcenmanagers gezeigt, wie Unternehmen effizient Zugang zu fremden Ressourcen für die Umsetzung einer unternehmensspezifischen Strategie bekommen können. Das *resource-conduct-performance* Paradigma bildet die Basis der Synthese aus den Schwerpunkten in den vorangegangenen Kapiteln der ressourcenorientierten Forschung zusammen mit dem Kontext des kooperativen Umfelds von

---

<sup>644</sup> Speziell zur Bedeutung der Transparenz zur Erzielung einer hohen Effizienz vgl. Probst/Raub/Romhardt (2012), S. 31 und Scheer/Jost (2005), S. 10 und S. 24. sowie Becker/Dammer (2011), S. 40.

Cross Clustern. Die effiziente Erfüllung des *resource-conduct-performance* Paradigmas führt zum zusätzlichen Performance-Potenzial des Unternehmens.

### 3.4.1 Der Ressourcenmanager

In diesem Teil der Arbeit werden die Aufgaben behandelt, die ein Unternehmen erfüllen muss, um eine Ressourcenüberlassung vor einem kooperativen Hintergrund zu erreichen. In dieser Arbeit geht es nicht um das operative Management von Kooperationen.<sup>645</sup> Der strategische Erklärungsansatz dieser Arbeit greift auf das Verständnis konzeptioneller Erarbeitung in einem Unternehmen zurück, welches neben seiner Innenperspektive zugleich die Potenziale über die Unternehmensgrenzen hinweg erkennen und für sich nutzen kann. Dazu werden im Unternehmen besondere Fähigkeiten benötigt. An die Person oder Personengruppe in einem Unternehmen, die diese Fähigkeiten in sich vereint, werden besondere Anforderungen gestellt. Zudem nehmen diese Personen je nach Situation – zum Teil gleichzeitig - unterschiedliche Rollen ein, um über die einzelnen Aufgaben erheblichen Einfluss auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie und damit den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens zu nehmen. Diese zentrale Instanz wird in dieser Arbeit als Ressourcenmanager mit Fokussierung auf das strategische Management bezeichnet. Im Folgenden werden die Hauptaufgaben und Rollen dieses Ressourcenmanagers beschrieben.

### Strategischer Ansatz Ressourcenmanagement

Das Ressourcenmanagement besitzt im strategischen Management eine hohe Bedeutung.<sup>646</sup> Im Vordergrund stehen die effiziente Bereitstellung und Nutzung von Ressourcen. Gemäß der zu verfolgenden Strategie muss sichergestellt werden, dass die richtigen Ressourcen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stehen.<sup>647</sup> Operativ werden hierzu den einzelnen Funktionsbereichen eines Unternehmens zu ihren strategischen Aufgaben und Projekten gemäß den Funktionalstrategien die benötigten Ressourcen zugeordnet.<sup>648</sup> Aufgrund der Ressourcenheterogenität ist es im Rahmen der strategischen Planung bedeutend, die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.<sup>649</sup> Hierzu müssen sowohl die Engpässe und Lücken in der Ressourcenausstattung als auch die (ungenutzten) Potenziale differenziert analysiert und alternative Lösungsmöglichkeiten zur Umsetzung der Funktionalstrategien erarbeitet wer-

---

<sup>645</sup> Beim operativen Managen von Kooperationen handelt es sich im Gegensatz zum Ressourcenmanagement um das Allianzmanagement. Beim Allianzmanagement steht die Fähigkeit für eine gemeinsame Zusammenarbeit mit dem Ziel des gemeinsamen Wettbewerbsvorteils entsprechend dem *Relational View* im Vordergrund. Für Details zum Allianzmanagement vgl. Hoffmann (2010), S. 245.

<sup>646</sup> Vgl. Walliser/Sedlmayer (2011), S. 167.

<sup>647</sup> Vgl. Jenny (2014), S. 621.

<sup>648</sup> Vgl. Seidl (2011), S. 67 f.

<sup>649</sup> Vgl. Hab/Wagner (2013), S. 12.

den.<sup>650</sup> Daher stellt sich für einen Ressourcenmanager kontinuierlich die Frage nach den strategischen Ressourcenbündeln, um die Funktionsbereichsstrategien zur Aufrechterhaltung oder Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sicherzustellen.

Nach Hungenberg<sup>651</sup> gliedert sich der Prozess des Strategischen Managements in die Phasen Strategische Analyse, Strategieformulierung und -auswahl und Strategieimplementierung. Das strategische Ressourcenmanagement verbindet über die Re-Definition von Grants Bezugsrahmen und ihrem Bezug zum *resource-conduct-performance* Paradigma die ersten beiden Phasen.<sup>652</sup> In der strategischen internen Analyse werden die Kernkompetenzen, Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen sowie die dazu möglichen Strategiealternativen analysiert.

Mit Blick auf das Potenzial von Cross Clustern lassen sich aus den so gewonnenen Kenntnissen die Handlungsbedarfe eines Unternehmens identifizieren. Hierzu werden die vorhandenen Ressourcen mit den benötigten Ressourcen für die Funktionalstrategien abgeglichen. Der Mangel an benötigten Ressourcen stellt den Auslöser für das strategische Handeln des Unternehmens dar.<sup>653</sup> Hierzu werden in der strategischen externen Analyse Kooperationspartner gesucht, die den strategischen *Fit* von Unternehmen und Kooperationspartner erfüllen<sup>654</sup>. Deshalb fokussiert der Ressourcenmanager auf potenzielle Kooperationspartner, die entsprechend der Ressourcen und Fähigkeiten komplementär sind. Darüber hinaus ist die Zustimmung des Ressourcentransfers durch den Kooperationspartner unabdingbar und deshalb detailliert zu hinterfragen.<sup>655</sup> Zudem wird in der Effizienzbetrachtung nach dem optimalen Kooperationspartner mit den geringsten Transaktionskosten gesucht.<sup>656</sup>

Zu berücksichtigen sind bei der strategischen Analyse die Dynamik der branchenspezifischen Märkte auf denen ein Unternehmen agiert oder agieren möchte sowie Informationsasymmetrien aus den Funktionsbereichen.<sup>657</sup> Beides führt zu Unsicherheiten in der strategischen Analyse. Die Qualität der strategischen Analyse und der Strategieformulierung und -auswahl hängt entscheidend von den Fähigkeiten des Ressourcenmanagers ab.<sup>658</sup>

---

<sup>650</sup> Vgl. Hab/Wagner (2013), S. 245.

<sup>651</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 9 f.

<sup>652</sup> Siehe Kapitel 3.2.3 und speziell Fähigkeiten im Kontext von Ressourcen.

<sup>653</sup> Vgl. Schwark (2000), S. 332.

<sup>654</sup> Ausführlich zu strategischem, kulturellem und strukturellem Fit der Kooperationspartner vgl. Frieze (1998), S. 92 f.

<sup>655</sup> Vgl. Frieze (1998), S. 91.

<sup>656</sup> Vgl. Michel (1996), S. 18.

<sup>657</sup> Vgl. Sirmon/Gove/Hitt (2008), S. 922 und Sterrer (2014), S. 40.

<sup>658</sup> Vgl. Sirmon/Gove/Hitt (2008), S. 923.

## Aufgaben des Ressourcenmanagements

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Ressourcenüberlassung im Cross Cluster bildet die handlungs- und wertschöpfungsfähige Umsetzung der Kooperation.<sup>659</sup> In Anlehnung an Sirman, Hitt und Ireland<sup>660</sup> und abgeleitet aus dem strategischen Ansatz werden die Aufgaben eines Ressourcenmanagers in folgende fünf Teilaufgaben unterschieden:

**1. Transparenz schaffen:** Um überhaupt Strategiealternativen in Erwägung ziehen zu können, muss der Ressourcenmanager eine vollständige Transparenz über eigene und fremde Ressourcen schaffen. Dazu muss eine Analyse sowohl der eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen als auch der eines potenziellen Kooperationspartners erstellt werden. Die Transparenz ist Voraussetzung, um die Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung für potenzielle strategische Alternativen schließen zu können. Neben der Komplementarität von Ressourcen muss ebenfalls die Wahrscheinlichkeit bestimmt werden, mit der das Unternehmen an die fremde Ressource gelangen kann. Dazu muss neben der Fähigkeit, die Ressource abgeben zu können, ebenfalls die Zustimmung des Kooperationspartners zur Kooperation analysiert und bewertet werden.

**2. Strukturieren des Ressourcenportfolios:** Das Strukturieren umfasst zwei Komponenten: Intern gilt es, für alternative Szenarien komplementäre Ressourcen zusammenzustellen und bei Bedarf die eigenen Ressourcen komplementär zu machen<sup>661</sup> bzw. vorhandene Ressourcen zu entwickeln<sup>662</sup> oder abzustoßen<sup>663</sup>. Ziel ist es, in einem dynamischen Umfeld Ressourcenportfolios für eine gemeinsame Nutzung von eigenen und fremden Ressourcen aufzubauen bzw. anzupassen. Und parallel extern gilt es, die Strukturen (*ties*) zu Kooperationspartnern herzustellen, um fremde Ressourcen über diese Strukturen zu beschaffen und gleichzeitig sicherzustellen, dass sie für den benötigten Zeitraum zur Verfügung stehen. Für jeden potenziellen Kooperationspartner muss eine Aufwandsabschätzung vorgenommen werden.

---

<sup>659</sup> Vgl. Dyer/Kale/Singh (2001), S. 37 ff.

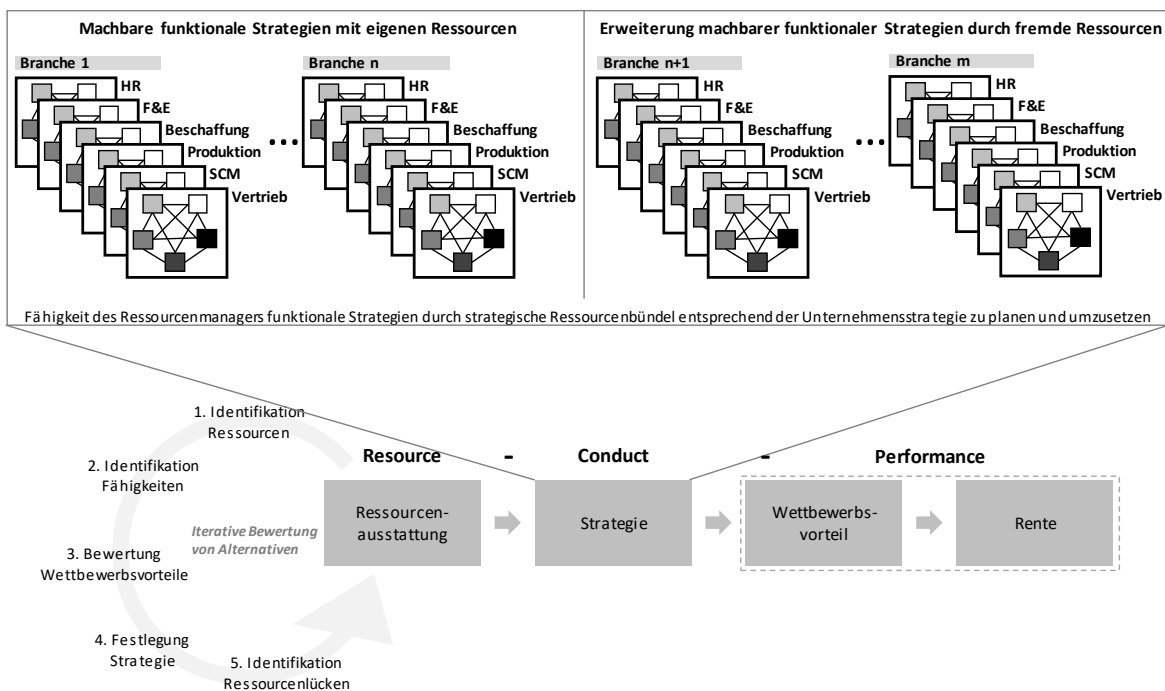
<sup>660</sup> Vgl. Sirman/Hitt/Ireland (2007), S. 273. Siehe auch Kapitel 3.3.3 zur Bewertung der Effizienz der Ressourcenübertragung.

<sup>661</sup> Zur Komplementarität siehe auch Kapitel 3.4.2, in dem im Zusammenhang mit dem *pooling* und *bundling* von Ressourcen die Komplementarität zentraler Bestandteil ist.

<sup>662</sup> Bspw. können Mitarbeiter durch Trainings auf Technologien, Anlagen und Prozesse mit neuartigem, additiven Know-how entwickelt werden. Vgl. hierzu Patzak/Rattay (2014), S. 279, Kunc/Morecroft (2010), S. 1166 f. und Stöcker (2016), S. 91.

<sup>663</sup> Ressourcenüberschüsse oder nicht mehr benötigte aber im Unternehmen gehaltene Ressourcen stellen *slack* dar. Wie dieser gewinnbringend eingesetzt werden kann, wird im Rahmen dieser Arbeit in Kapitel 3.4.3 behandelt.

In Abbildung 16 ist der Bezug der Transparenz und des Strukturierens des Ressourcenmanagers zur Strategie dargestellt. Der Ressourcenmanager kann unterschiedliche Strategiealternativen erzeugen, je nach Kombination von eigenen mit fremden Ressourcen. Dies verdeutlicht das Potenzial, wie das Produktportfolio bspw. auf andere Branchen erweitert werden kann.



**Abbildung 16: Alternative Unternehmensstrategien nach Branchen durch eigene und mit Einbezug fremder Ressourcen auf funktionaler Ebene**

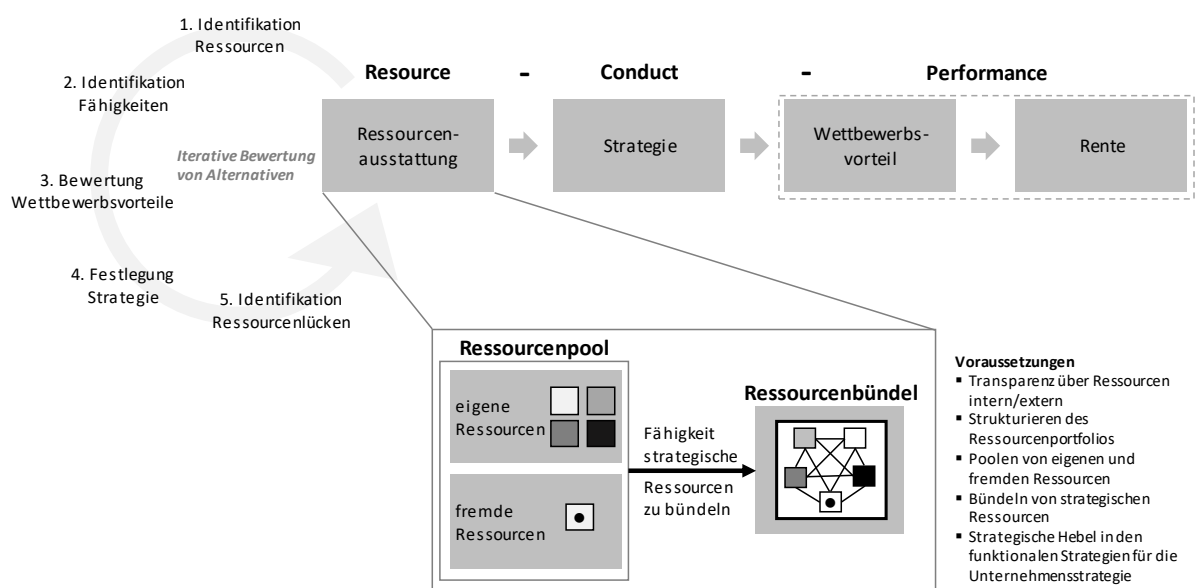
(Quelle: eigene Darstellung)

**3. Poolen von Ressourcen:** Das Poolen von Ressourcen umfasst die Ausrichtung von funktional spezifischen Ressourcensets. Von entscheidender Bedeutung ist das Internalisieren fremder Ressourcen. Der Ressourcenmanager stellt die Zusammenführung von eigenen und fremden Ressourcen sicher, nachdem er die Beschaffung über die ausgewählte Struktur herbeigeführt hat. Die Ressourcen befinden sich im Ressourcenpool des Unternehmens und werden somit zur Nutzung vorbereitet. Je komplementärer die fremde Ressource ist, desto effizienter ist der Internalisierungsprozess.

**4. Bündeln von Ressourcen:** Die Ressourcenbündel stellen die optimale Zusammenstellung komplementärer Ressourcen zum Einsatz in den Funktionsbereichen dar. Hierbei stehen u.a. technologische und marktrelevante Belange im Vordergrund,

damit ein Maximum an Wertsteigerung der Produkte gewährleistet werden kann.<sup>664</sup> Es muss sichergestellt werden, dass die funktional strategischen Ressourcenbündel aufeinander abgestimmt sind, da nur so die Unternehmensstrategie umgesetzt werden kann. Beim Bündeln werden die Ressourcen aktiviert und im Unternehmen eingesetzt. Der Ressourcenmanager muss zudem die Kosten der Koordination im Vorfeld berücksichtigen.

In Abbildung 17 sind das Poolen von eigenen und fremden Ressourcen sowie deren Bündelung unter Einbezug der Fähigkeiten des Ressourcenmanagers im Kontext des *resource-conduct-performance* Paradigmas dargestellt.



**Abbildung 17: Pooling und Bundling von eigenen und fremden Ressourcen**  
(Quelle: eigene Darstellung)

**5. Hebeln durch Ressourcenbündel:** Ist das Ressourcenbündel effektiv, erzielt das Unternehmen den beabsichtigten Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente.<sup>665</sup> Die Steigerung der Unternehmensperformance ist Beweis für die Effektivität des Ressourcenmanagers vor dem kooperativen Umfeld von Cross Clustern. Hat der Ressourcenmanager auch die effizienteste Ressourcenbeschaffung erreicht, ist die Performancesteigerung maximal.

Das Grundproblem besteht in der Transparenz sowohl im eigenen Unternehmen als auch bei potenziellen Kooperationspartnern. Zum einen betrifft es die Ressourcenausstattung, die im

<sup>664</sup> Vgl. Servajean-Hilst (2013), S. 4.

<sup>665</sup> Vgl. Gruber/Heinemann/Brettel/Hungeling (2010), S. 1347.

eigenen Unternehmen mit entsprechendem Aufwand transparent gemacht werden kann. Dies führt jedoch nicht zwangsläufig dazu, dass das Unternehmen sich darüber bewusst ist, welche Zusammenhänge zwischen den Ressourcen bestehen, die sie zum Wettbewerbsvorteil führen (*causal ambiguity*)<sup>666</sup> oder sogar, dass das Unternehmen die Spezifität und Bedeutung einzelner Ressourcen für den Wettbewerbsvorteil nicht kennt (*tacitness*)<sup>667</sup>. Der Ressourcenmanager muss die kontextabhängige interne sowie externe Transparenz herstellen und Einblick in sämtliche funktionale Bereiche und strategische Aktivitäten des Unternehmens haben. Hierzu muss er mehrere Rollen im Unternehmen ausfüllen.

### **Rollen des Ressourcenmanagers**

Um seine Aufgaben optimal erfüllen zu können, ist der Ressourcenmanager in alle strategisch planerischen Tätigkeiten involviert und dafür verantwortlich. Das setzt ein tiefes Verständnis in das Geschäftsmodell, die Produkte sowie die Technologien, die Kunden sowie Wettbewerber, die Abläufe und natürlich die Ressourcenausstattung voraus. Dieses Know-how und seine Erfahrung befähigen den Ressourcenmanager entsprechend seiner Aufgaben zu agieren als:<sup>668</sup>

**1. Visionär und Unternehmer:** Im Rahmen des Transparenzschaffens denkt und handelt der Ressourcenmanager als Visionär und Unternehmer, erarbeitet gemeinsam mit weiteren Funktionsträgern im Unternehmen die Zielsetzung des Unternehmens, der Unternehmensstrategie sowie der daraus abgeleiteten Funktionalstrategien. Sein Fokus ist die Generierung von Alternativen bei der Strategieentwicklung ausgerichtet.

**2. Analytiker und Kompetenzsucher:** Im Rahmen des Transparenzschaffens nimmt der Ressourcenmanager die *inside perspective* ein, um alle relevanten Ressourcen und Zusammenhänge transparent zu machen. Zugleich nimmt er die *outside perspective* ein und macht die Ressourcenausstattungen fremder Unternehmen transparent, um alle Möglichkeiten der Ressourcenbeschaffung einzubeziehen. Er fokussiert auf die Identifizierung, Bewertung und Auswahl von Kooperationspartnern.

**3. Stratege und Koordinator:** Im Rahmen des Strukturierens des Ressourcenportfolios gestaltet der Ressourcenmanager die interne Ausstattung des Unternehmens mit Ressourcen. Darüber hinaus fokussiert der Ressourcenmanager über die Unternehmensgrenzen hinweg die möglichen Schnittstellen zu Kooperationspartnern und baut diese auf.

---

<sup>666</sup> Vgl. Barney (1991), S. 109 sowie zur kausalen Ambiguität Kapitel 3.1.3.

<sup>667</sup> Vgl. Reed/DeFillipi (1990), S. 91 und Fried (2007), S. 191.

<sup>668</sup> In Anlehnung an die Rollenkonzepte von Gerpott/Böhm (2000), S. 26.



**4. Manager und Kompetenzkombinierer:** Im Rahmen des Poolens, Bündelns und Hebelns begleitet der Ressourcenmanager die Umsetzung Strategien in den Funktionalbereichen. Sowohl sein operatives als auch strategisches Verständnis nutzt er für optimale Ressourcenbündel und die Komplementarität dieser zwischen den einzelnen Funktionsbereichen.

Die strategische Ausrichtung, die Aufgaben und die Rollen des Ressourcenmanagers verdeutlichen seinen Einfluss auf das Unternehmen und die Strategie. Daher wird im Folgenden der Handlungsspielraum des Ressourcenmanagers näher betrachtet.

### **Handlungsspielraum des Ressourcenmanagers**

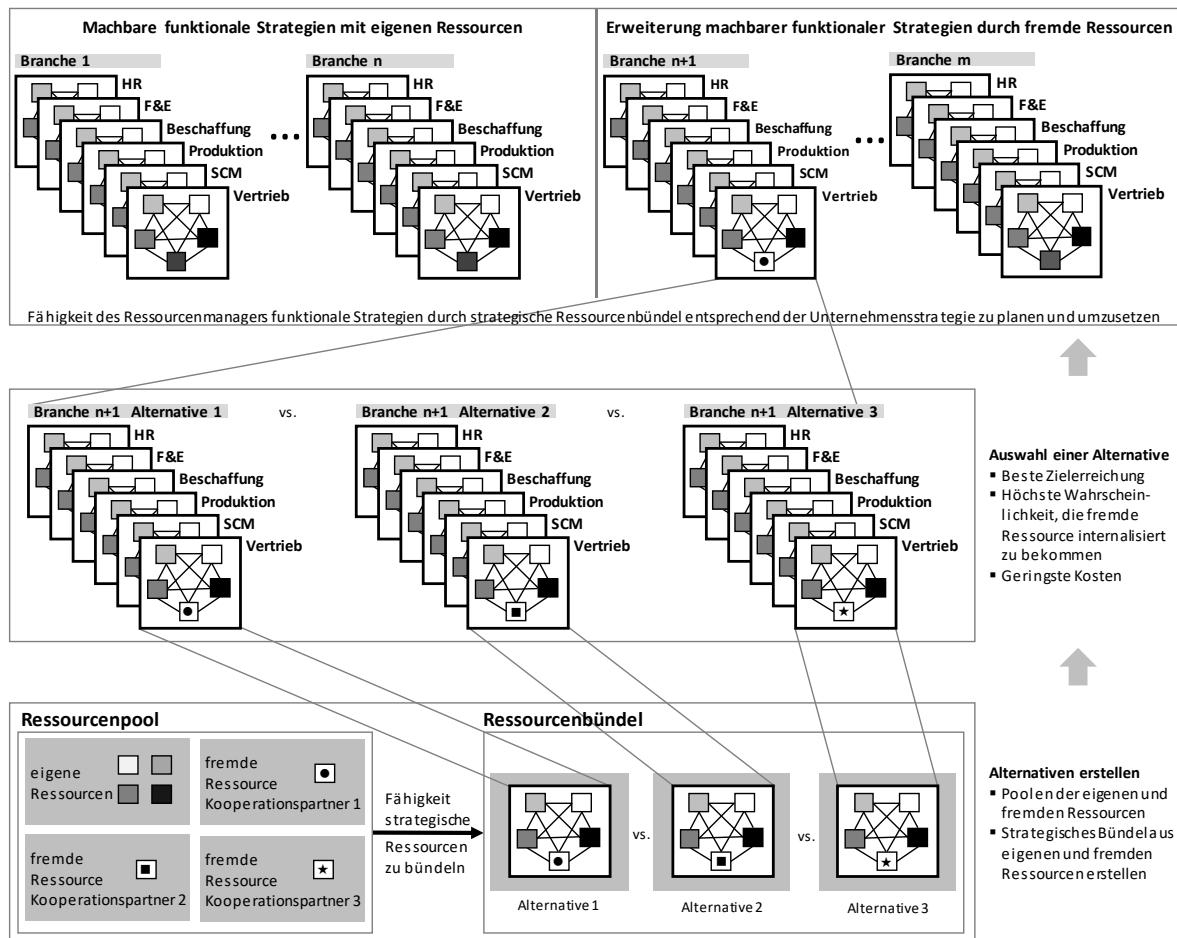
Die Teilnahme in Cross Clustern kann einem Unternehmen den Zugang zu vielfältigen Kooperationspartnern ermöglichen. Für ein diversifiziertes Unternehmen, das auf verschiedenen Märkten, in unterschiedlichen Branchen, mit unterschiedlichen Produkten basierend auf unterschiedlichen Technologien agiert, kann das zu einer hohen Anzahl an potenziellen Strategien führen. Gerade durch die relative Distanz zwischen Unternehmen in Cross Clustern können sich weitere strategische Handlungsoptionen für ein Unternehmen ergeben. Cross Cluster bieten ein weites Feld an unterschiedlichem Know-how und somit an potenziellen Ressourcenbündeln für Strategieoptionen eines Unternehmens.<sup>669</sup> Die Kombination dieser Möglichkeiten im Ressourcenportfolio des Unternehmens führt zu einer relativen Komplexität. Diese Komplexität ist im strategischen Handlungsspielraum des Ressourcenmanagers in Abbildung 18 dargestellt.

Der Ressourcenpool - hier angedeutet durch drei potenzielle Kooperationspartner mit jeweils einer Ressource im Portfolio, welches das jeweilige Unternehmen abgeben kann - kann zu mehreren Kombinationen an Ressourcenbündeln führen. Dies ist am Beispiel für die Funktion Vertrieb dargestellt. Auf Basis der fremden Ressourcen wird im Unternehmen die Ressourcenlücke geschlossen, um in einen Markt einer Branche einzutreten, in der das Unternehmen heute noch nicht aktiv ist. Die Ressourcenbündel werden vorrangig durch den Ressourcenmanager nach dem Grad ihrer Zielerreichung, der Wahrscheinlichkeit, die fremde Ressource vom Kooperationspartner zu erhalten und zu internalisieren, und damit für das Unternehmen

---

<sup>669</sup> Ahuja beschreibt auf Basis einer empirischen Untersuchung, dass neben der Feststellung der Lücke in der Ressourcenausstattung weiterhin gleichzeitig die Möglichkeit der Kooperation gegeben sein muss, dass Unternehmen diese Art der Ressourcenbeschaffung anstreben. In der Konsequenz bedeutet das für den Ressourcenmanager ein aktives Suchen von Kooperationsmöglichkeiten in Cross Clustern (vgl. Ahuja (2000a), S. 317 ff.). Darüber hinaus sind aufgrund der Komplementarität der Ressourcen und der Fähigkeit des Unternehmens Ressourcen abzugeben die Anzahl potenzieller Kooperationspartner limitiert (vgl. Dyer/Singh (1998), S. 672).

nutzbar zu machen, sowie nach der Beurteilung des Aufwands einer Umsetzung dieses spezifischen Ressourcenbündels bewertet und anschließend ausgewählt.



**Abbildung 18: Multidimensionalität des Handlungsspielraums eines Ressourcenmanagers**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Dieses Szenario lässt sich prinzipiell für jeden funktionalen Unternehmensbereich und in jeder Branche in einem kooperativen Umfeld erzeugen, so dass die Anzahl der Permutationen von Ressourcenbündel und damit Strategiealternativen sehr umfangreich sein kann. Diese **Multidimensionalität des Handlungsspielraums des Ressourcenmanagers** benötigt in der Praxis eine Limitation der Aktivitäten vorrangig auf das Kerngeschäft entsprechend der bestehenden Kernkompetenzen des Unternehmens,<sup>670</sup> weil es das Unternehmen als Organisation überfordern würde, zu viele neue Tätigkeitsfelder parallel anzugehen. Daher muss der Ressourcenmanager eine Roadmap basierend auf seinem Handlungsspielraum erzeugen, um die realisierbaren und wirtschaftlichsten Alternativen abzubilden. Bei gleichzeitiger Berücksich-

<sup>670</sup> Vgl. Mildenerger (1998), S. 73.

tigung der Komplexität und der Dynamik in den Märkten ist die Forderung nach einem unternehmensweit agierenden Ressourcenmanager offensichtlich.

Neben dem Ressourcenmanager spielt der beidseitige Prozess, um an eine fremde Ressource zu gelangen, eine zentrale Rolle. Als organisatorische Voraussetzung des Ressourcentransfers ergibt sich die notwendige Struktur, die zwischen den Unternehmen aufgebaut werden muss. Der Prozess sowie die Strukturen werden im Folgenden detailliert beschrieben.

### **3.4.2 Der beidseitige Ressourcen-Überlassungsprozess**

#### **Strukturen (Ties / Pipelines)**

In der Umsetzung von arbeitsteiligen Aktivitäten werden für ein Unternehmen neben den Ressourcen auch die Kooperationsbeziehungen, also das Beziehungsgeflecht, in dem sich ein Unternehmen über seine Grenzen hinweg in Austauschbeziehungen bewegt, zu einer wertvollen Ressource.<sup>671</sup> Kooperationsbeziehungen basieren auf den einzelnen Relationen, die ein Unternehmen zu Geschäftspartnern besitzt. In Kooperationen bilden diese Relationen die Strukturen zwischen den einzelnen Unternehmen als organisatorische Grundlage für Austauschbeziehungen.<sup>672</sup> Unternehmen bauen gezielt diese Strukturen auf, wenn erkennbare Handlungschancen den Aufwand rechtfertigen.<sup>673</sup>

In Anlehnung an die Analyse von sozialen Netzwerkbeziehungen werden Unternehmen und ihre Strukturen untereinander als Graphen durch Knoten und Kanten dargestellt.<sup>674</sup> Hierbei lassen sich gerichtete und ungerichtete Strukturen unterscheiden. Gerichtet bedeutet, dass der Austausch zwischen Unternehmen nur in einer Richtung stattfindet (vgl. reziproke Kooperation in Kapitel 2.6.1, hierbei einseitig). Ungerichtet sind Kooperationsstrukturen dann, wenn der Austausch nicht auf eine Richtung beschränkt ist und beidseitig (gleichzeitig oder zeitversetzt) erfolgt. Es gibt über eine Strukturen keine Verfügungsmacht nur eines Unternehmens. In Kooperationen sind immer beide Unternehmen an einer Struktur beteiligt und es bedarf immer der beidseitigen Zustimmung.<sup>675</sup>

Aufgrund der Arten und Anzahl der Beziehungen innerhalb eines Netzwerks lassen sich verschiedene Interdependenztypen wie die Sequentielle-Struktur, die Stern-Struktur, die Ring-Struktur oder die Vollständige-Struktur, in der jedes Unternehmen mit jedem Unternehmen verbunden ist, unterscheiden.<sup>676</sup>

---

<sup>671</sup> Vgl. Stein (2005), S. 172 und Sydow (1992a), S. 217.

<sup>672</sup> Vgl. Möller (2006), S. 73, Gonzalez (2006), S. 17 und Gemünden (1990), S. 34.

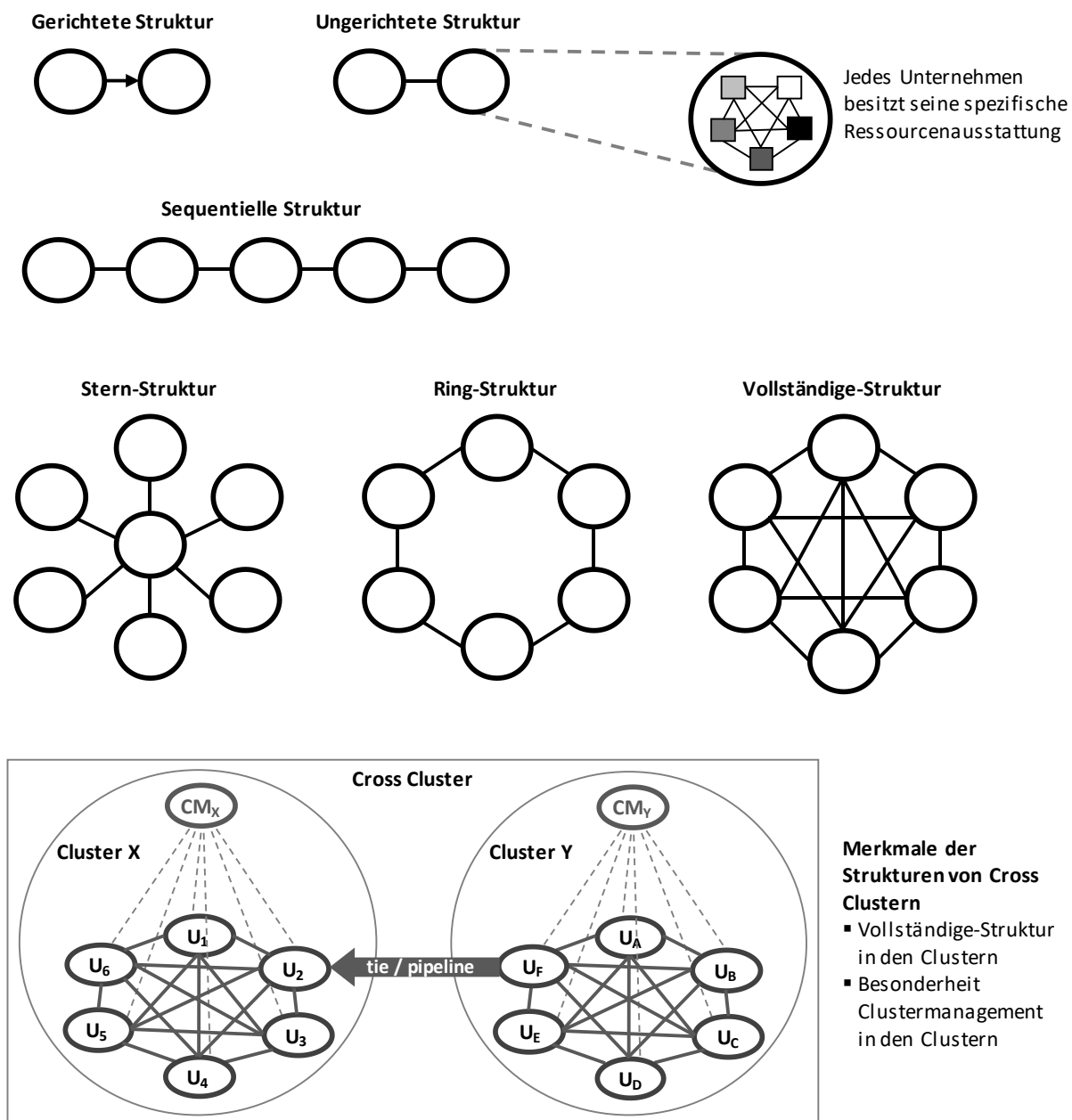
<sup>673</sup> Vgl. Hettling (2001), S. 26 f.

<sup>674</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Seidel/Ricken (2010), S. 66 ff.

<sup>675</sup> Vgl. Rese/Söllner/Utzig (2002), S. 14 und Wassermann/Faust (1994), S. 18.

<sup>676</sup> Vgl. Evanschitzky (2003), S. 34 ff.

In Abbildung 19 sind die gerichtete und ungerichtete Struktur sowie die Interdependenztypen dargestellt. Die Cluster basieren auf einer Vollständigen-Struktur, weisen jedoch die Besonderheit auf, dass sie i.d.R. von einem Clustermanagement koordiniert werden. In der Praxis übernehmen diese Aufgabe zurzeit verstärkt Wirtschaftsförderer oder Verbände. Ebenfalls in der Abbildung 19 ist am Beispiel von Unternehmen  $U_2$  aus Cluster X und Unternehmen  $U_E$  aus Cluster Y die bilaterale, gerichtete Struktur (*tie / pipeline*) zwischen diesen beiden Unternehmen vor dem kooperativen Umfeld des Cross Clusters dargestellt.



**Abbildung 19: Strukturen und Cross Cluster**

(Quelle: eigene Darstellung in Teilen in Anlehnung an Seidel/Ricken (2010), S. 67 und Child/Faulkner (1998), S. 122 f.)

Strukturen (*ties*) haben den Charakter einer *pipeline*, in der eine Ressource transportiert wird.<sup>677</sup> Über die Richtung der Struktur wird der Fluss des Ressourcentransfers zwischen den Unternehmen gekennzeichnet.<sup>678</sup> Grundsätzlich sind die Grenzen des Ressourcenpools eines Unternehmens auf die eigenen Ressourcen und die von Kooperationspartnern zugänglich gemachten und internalisierbaren Ressourcen limitiert. McEvily und Marcus sowie Lavie und Rosenkopf<sup>679</sup> beschreiben, wie Unternehmen aktiv ihre Strukturen ausbauen und nutzen, um ihren Ressourcenpool zu erweitern. Vor diesem Hintergrund können Strukturen als spezielle Ressourcen aufgefasst werden.<sup>680</sup> Wenn Strukturen den Zugang zu benötigten, fremden Ressourcen gewähren, erfüllen sie ebenfalls die VRIN Kriterien strategischer Ressourcen. Sie stellen daher gleichzeitig eine Ressource und die *pipeline* dar, die den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht.

Die **Grenzen des Ressourcenpools** können verschoben werden, wenn Unternehmen die Strukturen ihrer Kooperationspartner nutzen können.<sup>681</sup> Hierdurch lässt sich der Ressourcenpool bestenfalls um ein Vielfaches vergrößern. Die Kooperationsstruktur mit einem originären Kooperationspartner spiegelt die Strukturen 1. Ordnung wieder. Erlangt ein Unternehmen Ressourcen von einem Kooperationspartner seines originären Kooperationspartners, geschieht das über die Struktur 2. Ordnung. Je nach Konstellation und Beseitigung von Barrieren wie einer Konkurrenzsituation können theoretisch Strukturen n-ter Ordnung aufgebaut werden. In Abbildung 20 sind die Strukturen unterschiedlicher Ordnung beispielhaft aufgeführt.

In Netzwerken allgemein und speziell in Cross Clustern wird Unternehmen der Zugriff auf Ressourcen von Unternehmen, die am Cross Cluster teilnehmen, aufgrund des kooperativen Umfelds erleichtert.<sup>682</sup> Strukturen können in Cross Clustern als globale *Pipelines* verstanden werden, da ein Unternehmen gleichzeitig eine hohe Anzahl an potenziellen Kooperationspartnern (abhängig von der Anzahl der Unternehmen im anderen Cluster) haben kann.<sup>683</sup> Unternehmen benötigen eine bewusste Entscheidung für den Aufbau von Strukturen zu Kooperationspartnern mit komplementären Ressourcen.<sup>684</sup> Vertrauen stellt eine Grundvoraussetzung dar und wird durch mehrstufige Ordnungen von Strukturen bedeutender und zugleich schwieriger

---

<sup>677</sup> Vgl. Gulati (1999), S. 398 ff.

<sup>678</sup> Vgl. Wassermann/Faust (1994), S. 4.

<sup>679</sup> Vgl. McEvily/Marcus (2005), S. 1033 ff. und Lavie/Rosenkopf (2006), S. 797 ff.

<sup>680</sup> Vgl. Hoffmann (2010), S. 242.

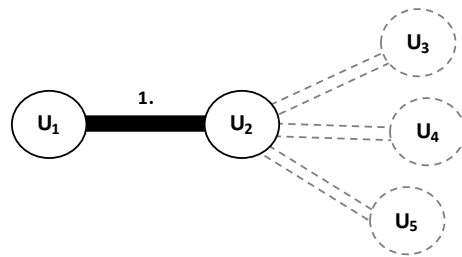
<sup>681</sup> Vgl. Ahuja (2000b), S. 425 ff., Gulati/Lavie/Madhavan (2011), S. 207 ff. und Lorenzoni/Lipparini (1999), S. 317 ff.

<sup>682</sup> Vgl. Hakansson/Snehota (1995), S. 134 ff.

<sup>683</sup> Vgl. hier und im Folgenden Bathelt/Malmberg/Maskell (2004), S. 40 f.

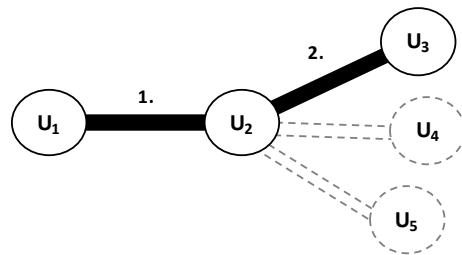
<sup>684</sup> Siehe auch Kapitel 3.4.1 zur Aufgabe des Ressourcenmanagers des Strukturierens des Ressourcenpools.

sicherzustellen. Hierzu müssen die kognitiven Distanzen zu den Kooperationspartnern überwunden werden.



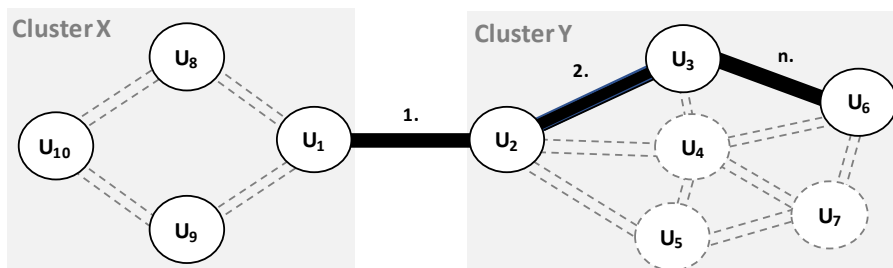
#### Ties 1. Ordnung

Zugang zu Ressourcen des Kooperationspartners



#### Ties 1. und 2. Ordnung

Zugang zu Ressourcen über die Partner-Ties



#### Ties 1. bis n. Ordnung (extended Ties 2. Ordnung)

Im Cross Cluster sind alle Ties des Partners potenziell zugänglich

**Abbildung 20: Strukturen 1. bis n. Ordnung in Netzwerken**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Cross Cluster ermöglichen somit die Erweiterung der Ressourcenausstattung von Unternehmen, ohne die Ressource selbst im Eigentum zu haben. Über einen Kooperationspartner oder dessen Kooperationspartner erlangt ein Unternehmen fremde Ressourcen. Diese müssen für einen definierten Zeitraum zur Verfügung gestellt werden.<sup>685</sup> Kritisch zu betrachten ist die Abhängigkeit, die ein Unternehmen zu seinem Kooperationspartner während der Überlassung der Ressource eingeht.<sup>686</sup> Notwendig ist, dass ein Unternehmen die Verfügungsgewalt über die benötigte Ressource erhält. Während beim Kauf einer Ressource dies eine Internalisierung der Ressource auf Dauer ist, stellt die temporäre Verfügbarkeit der Ressource eine Quasi-Internalisierung dieser Ressource für den vereinbarten Zeitraum dar.

<sup>685</sup> Vgl. Blecker (1999), S. 206.

<sup>686</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 48 ff.

Damit erhalten Strukturen in Cross Clustern eine besondere Bedeutung.<sup>687</sup> Dem Ressourcenmanager bietet sich durch das kooperative Umfeld in Cross Clustern eine Möglichkeit durch Aufbau von Strukturen zu geeigneten Unternehmen das Potenzial seines Ressourcenpools zu steigern. Ist die formale Hürde des Aufbaus von Strukturen überwunden, ist es Aufgabe vom Ressourcenmanager sicherzustellen, dass die benötigte Ressource in einem abgestimmten Prozess zwischen den beteiligten Unternehmen in den Ressourcenpool des Unternehmens gelangt.

### **Prozess der Ressourcenüberlassung (CEDE)**

Die Ressourcenausstattung ist Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens. Um eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen zu können, kann ein Unternehmen über die Strukturen zu Kooperationspartnern seinen Ressourcenpool erweitern. Die Strukturen ermöglichen den Ressourcenfluss vom gebenden zum nehmenden Unternehmen. Der im Folgenden beschriebene Prozess enthält die notwendigen Kriterien, um in einem beabsichtigten und abgestimmten Prozess die Ressourcenübertragung zwischen den Unternehmen sowohl effizient als auch effektiv zu organisieren. Hierzu wird nicht wie üblich in der Literatur auf das Unternehmen fokussiert,<sup>688</sup> sondern es handelt sich um eine beidseitige Betrachtung in die das Ressourcen gebende Unternehmen einbezogen werden muss. Speziell im Cross Clustern, in dem sich ein gebendes Unternehmen in kooperativen Beziehungen innerhalb seines Clusters befindet, müssen diese Unternehmen als potenzielle *stakeholder* in die Gesamtbetrachtung miteinbezogen werden.

Der Prozess der Ressourcenüberlassung ist grundsätzlich nach folgenden vier Kriterien gegliedert:<sup>689</sup> die Komplementarität der Ressource (*complementarity*), die Fähigkeit, die Ressource abgeben zu können (*expertise*), der Wille, die Ressource zu überlassen (*desire*) und die Fähigkeit, die Ressource zu integrieren und nutzen zu können (*employment*). Die Kriterien *complementarity* und *employment* beziehen sich dabei auf das Ressourcen nehmende Unternehmen, während *expertise* und *desire* das Ressourcen gebende Unternehmen charakterisieren. In Abbildung 21 ist dieser Prozess anhand seiner Kriterien zwischen dem nehmenden und

---

<sup>687</sup> Vgl. Gulati/Mohria/Zaheer (2000), S. 207 ff.

<sup>688</sup> Eine ausführliche Übersicht der Key Player der ressourcenbasierten Forschung sowie ihrer Ansätze und Unterschiede untereinander und speziell zu der Erweiterung in dieser Arbeit siehe Kapitel 3.1 und Kapitel 3.2.

<sup>689</sup> Vgl. Boxen/Däberitz (2018), S. 14 ff.

dem gebenden Unternehmen dargestellt. Zusammengefasst werden diese vier Kriterien *Complementarity*, *Expertise*, *Desire* und *Employment* unter dem Akronym CEDE<sup>690</sup>.

**Komplementarität der Ressource:** Unternehmen suchen nach Kooperationspartnern, die in ihrer Ressourcenausstattung über freie Ressourcen verfügen, die gleichzeitig dem Unternehmen fehlen und zur Ressourcenausstattung komplementär sind.<sup>691</sup> Die Kombination von eigenen und fremden Ressourcen muss komplementär zur beabsichtigten Funktionalstrategie sein, in der die jeweilige Ressource eingesetzt werden soll. Komplementär kann sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Erweiterung der Ressourcenausstattung sein.<sup>692</sup> Je höher die Komplementarität der Ressourcen ist, desto höher ist der Zielerreichungsgrad des angestrebten Wettbewerbsvorteils.<sup>693</sup> Vom Ressourcenmanager wird die Komplementarität der fremden Ressource zu den eigenen Ressourcen im Ressourcenbündel und damit zur Funktionalstrategie geprüft und bewertet.<sup>694</sup> Der Fähigkeit des Ressourcenmanagers kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Er muss eine vollständige Transparenz der eigenen Ressourcenausstattung sowie die des potentiellen Kooperationspartners gewährleisten.<sup>695</sup>

**Abgabefähigkeit des gebenden Unternehmens und Zustimmung seiner Partnerunternehmen:** Hat der Ressourcenmanager die Struktur zu einem potenziellen Kooperationspartner aufgebaut und eine benötigte Ressource angefragt, muss von diesem Unternehmen geklärt werden, ob es die Fähigkeit besitzt, die Ressource überhaupt transferieren zu können. Hierbei wird unterstellt, dass durch den Transfer einer Ressource keine qualitative Änderung an der Ressource stattfindet und die Ressource alle ihre komplementären Merkmale behält.<sup>696</sup> Bei der Fähigkeit der Transferierung können sich unterschiedliche Hürden ergeben. Neben der kausalen Ambiguität muss eventuell auch die *tacitness* von Ressourcen überwunden werden. Darüber hinaus können tangible Ressourcen wie bspw. Produktionsanlagen oder Mess- und Prüfequipment aufgrund ihrer Beschaffenheit (z.B. Größe, technische Besonderheiten) immobil sein oder sind vom Unternehmen vollständig ausgelastet, so dass sie nicht transferiert werden können. Sind Ressourcen nicht ausgelastet, aber ortsgebunden, muss ein nachfragendes Unternehmen prüfen, ob es die Ressource am Ort des gebenden Unternehmens nutzen kann.

---

<sup>690</sup> Das Akronym CEDE steht in Bezug zum englischen Verb *to cede*, was zugleich überlassen bedeutet.

<sup>691</sup> Vgl. Harrison/Hitt/Hoskisson/Ireland (2001), S. 679 und 684.

<sup>692</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), S. 175.

<sup>693</sup> Vgl. Newbert (2008), S. 748.

<sup>694</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), S. 175.

<sup>695</sup> Siehe auch Kapitel 3.4.1 zu den Aufgaben eines Ressourcenmanagers sowie *causal ambiguity* und *tacitness* von Ressourcen.

<sup>696</sup> Vgl. Simon (2007), S. 193.



Hierbei muss der Ressourcenmanager insbesondere Anpassungs- und / oder Koordinationskosten für die Nutzung der Ressource berücksichtigen. Intangible Ressourcen zu transferieren ist im Allgemeinen problemlos möglich (z.B. durch einen Wissenstransfer in Verbindung mit gezielten Lernprozessen über Unternehmensgrenzen hinweg), sofern die relative kognitive Distanz nicht zu weit voneinander entfernt ist.<sup>697</sup> Das Know-how kann z.B. durch eine zeitlich befristete Abgabe von Mitarbeitern an das nehmende Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Mit Blick auf die anderen Unternehmen im Cross Cluster ist zudem zu hinterfragen, ob die Ressource in gemeinsame Aktivitäten im Cluster eingebunden ist. In diesem Fall kann die Ressource, sofern sie tangibel und ausgelastet ist, nicht abgegeben werden. Bei intangiblen Ressourcen wie Know-how muss die Zustimmung von den Unternehmen im Cluster eingeholt werden, da bspw. potenzielle Konkurrenzsituationen geprüft werden müssen. Letzteres wird dann unter dem Kriterium Abgabewilligkeit zwischen dem gebenden Unternehmen und seinen Kooperationspartnern im Cluster detailliert betrachtet (vgl. Abbildung 21).

**Abgabewilligkeit des gebenden Unternehmens und Zustimmung seiner Partnerunternehmen:** Auch wenn ein Unternehmen fähig ist, eine Ressource zu transferieren, ist es ebenso entscheidend, ob das Unternehmen dem Vorhaben einwilligt.<sup>698</sup> Gerade in Cross Clustern lassen sich bei unterschiedlichen Branchen und zusätzlich unterschiedlicher funktionaler Ausrichtung der Cluster die Barrieren weitestgehend aufheben.<sup>699</sup> Besitzt ein Unternehmen Überschussressourcen (*slack*), bietet sich die Möglichkeit durch eine Ressourcenüberlassung diese Ressource gewinnbringend einzusetzen.<sup>700</sup> Auf Grundlage der Chancen und Risiken sowie der erforderlichen Kosten analysiert und entscheidet das gebende Unternehmen, ob es mit dem nachfragenden Unternehmen kooperiert und ihm die Ressource überlässt.<sup>701</sup>

Genauso wie bei der Abgabefähigkeit müssen hierbei die Clusterunternehmen des gebenden Unternehmens eingebunden werden. Es muss geprüft werden, ob es negative Auswirkungen auf diese Unternehmen geben kann. U.a. kann infolge mangelnder Informationen eine potenzielle Konkurrenzsituation durch die Ressourcenüberlassung entstehen.<sup>702</sup> Möglich ist zudem, dass ein Unternehmen aus dem Cluster Anspruch auf die Ressource erhebt. Ist beides nicht

---

<sup>697</sup> Vgl. Prange (1999), S. 163 ff. und Löser (2000), S. 50.

<sup>698</sup> Vgl. Robson (2002), S. 1 ff. und Sampson (2007), S. 368.

<sup>699</sup> Für eine differenzierte Beschreibung siehe Kapitel 2.6.

<sup>700</sup> Für eine detaillierte Betrachtung von *slack* siehe Kapitel 3.4.3.

<sup>701</sup> Vgl. Wohlgemuth (2002), S. 127 f.

<sup>702</sup> Vgl. Mitchell/Dussauge/Garrette (2002), S. 208 f.

der Fall und liegt die (stillschweigende) Zustimmung der Partnerunternehmen vor, kann das gebende Unternehmen die Ressourcenüberlassung durchführen.

**Internalisierungsfähigkeit des nehmenden Unternehmens:** Die Komplementarität und der Zugang<sup>703</sup> zur Ressource des gebenden Unternehmens ist die notwendige Bedingung zur Erweiterung des Ressourcenpools.<sup>704</sup> Als hinreichendes Kriterium muss die Fähigkeit des Unternehmens der Internalisierung gewährleistet sein. Hierzu zählt die *absorptive capacity* des Unternehmens.<sup>705</sup> Erst durch vollständige Internalisierung der Ressource wird diese in den Ressourcenpool aufgenommen und im Ressourcenbündel für einen unternehmensspezifische Strategie und als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils nutzbar gemacht. Dem Ressourcenmanager obliegt die Verantwortung, den effizientesten Weg der Ressource ins Unternehmen zu verfolgen, ohne die Effektivität aus den Augen zu verlieren. Eine Produktionshalle kann bspw. komplementär zum Ressourcenbündel des Unternehmens sein, jedoch können Faktoren wie die geografische Entfernung und die daraus resultierenden intraorganisatorischen Koordinations- und Kontrollkosten zur fehlenden Integrierbarkeit und somit Nicht-Internalisierbarkeit führen.

Die Kosten sind umso geringer, je besser die Komplementarität der Ressource durch den Ressourcenmanager im Vorfeld bestimmt werden kann. Dadurch können vor allem Anpassungs- und Änderungskosten für eigene Ressourcen und Internalisierungskosten von fremden Ressourcen reduziert werden.

Erweist sich die beidseitige Prüfung (*mutual*) aller Kriterien als positiv und wird die Freigabe zur Ressourcenüberlassung der Partnerunternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens gegeben, kann der Transfer der Ressource vom gebenden Unternehmen zum Ressourcenpool des nehmenden Unternehmens erfolgen (vgl. Abbildung 21).<sup>706</sup> Unterschieden wird dabei zwischen **CEDE1**, dass die Kriterien zwischen dem gebenden und nehmenden Unternehmen berücksichtigt, und **CEDE2**, dass die beiden Kriterien *expertise* und *desire* zwischen dem gebenden Unternehmen und seinen Partnerunternehmen im Cluster beachtet (vgl. Abbildung 21).

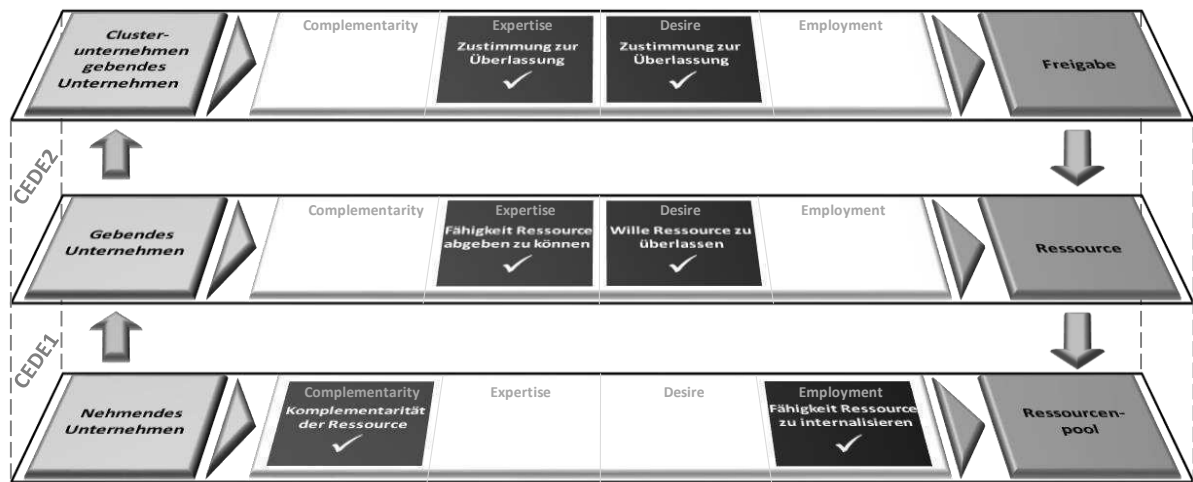
---

<sup>703</sup> Nach Barney ist der Zugang zur Ressource entscheidend und nicht das Eigentum (vgl. Barney (1991), S. 101). Vergleichbar argumentieren Amit und Shoemaker sowie Müller-Stewens und Lechner, dass die schwache Bedingung des Zugangs über den Kooperationspartner notwendig und hinreichend ist (vgl. Amit/Shoemaker (1993), S. 35 und Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 342 f.). In dieser Arbeit wird zu den genannten Definitionen die Zustimmung der Partnerunternehmen für den Zugang als gleichbedeutend in diese Argumentation integriert.

<sup>704</sup> Vgl. hier und im Folgenden Harrison et al. (2001), S. 679 ff.

<sup>705</sup> Das Konzept der *absorptive capacity* wird in Kapitel 3.2.2 beschrieben.

<sup>706</sup> Für eine ausführliche Betrachtung von Ressourcenverflechtungen zwischen Unternehmen und deren Abhängigkeiten in bilateralen Kooperationen und vor dem Hintergrund von Netzwerken vgl. Mack (2003), S. 175 ff.



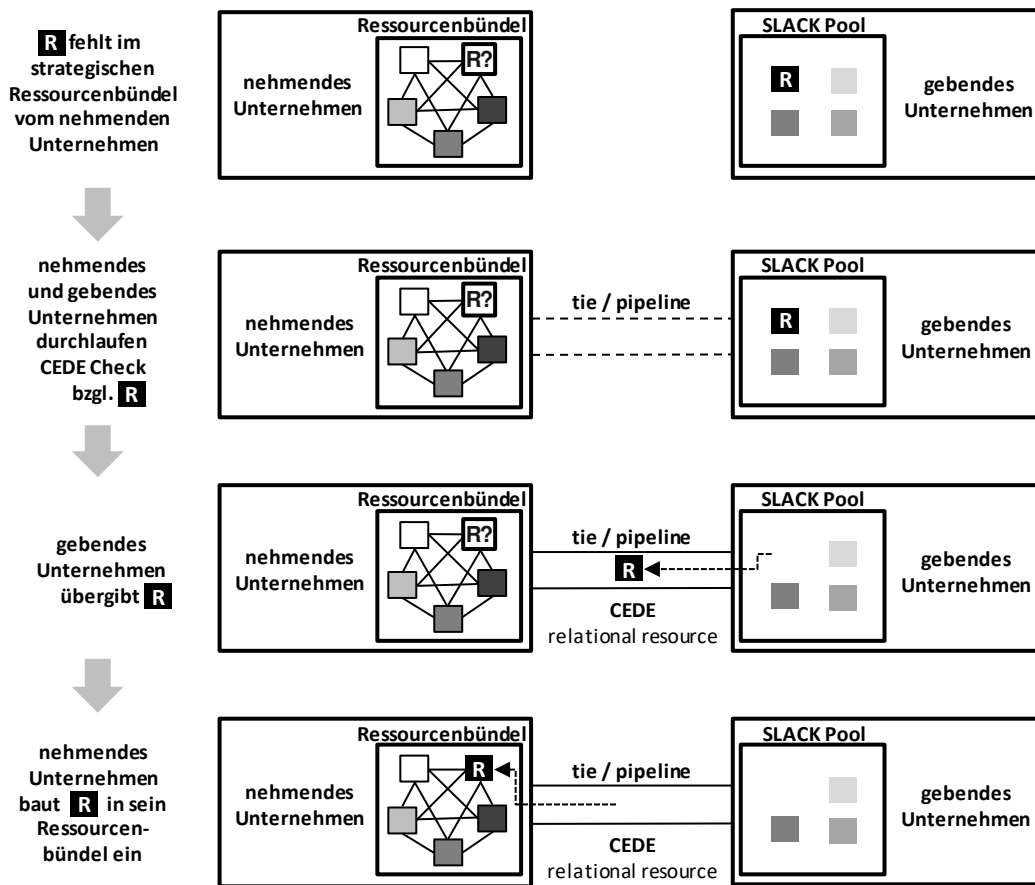
**Abbildung 21: Ressourcenüberlassung und stakeholder**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Für den Ressourcentausch zwischen dem gebenden und dem nehmenden Unternehmen steht die einseitige reziproke Austauschkooperation im Vordergrund. In Abbildung 22 ist CEDE1 unter Einbezug der Struktur und der Ressourcenbündel in den Prozess der Ressourcenüberlassung dargestellt. Im ersten Schritt identifiziert der Ressourcenmanager die Ressourcenlücke in der Ressourcenausstattung seines Unternehmens und identifiziert den optimalen potenziellen Kooperationspartner. Im zweiten Schritt baut der Ressourcenmanager die Struktur zum potenziellen Kooperationspartner auf und die CEDE Kriterien werden durchlaufen. Sofern alle Kriterien erfüllt sind, wird im dritten Schritt die Ressource in den Ressourcenpool des nehmenden Unternehmens transferiert. Im vierten Schritt nutzt das nehmende Unternehmen die überlassene Ressource in seinem spezifischen Ressourcenbündel als Hebel für einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

### Zwischenfazit

In dieser Arbeit wird der strategische Ansatz verfolgt, die Ressourcenüberlassung vor einem kooperativen Umfeld genauer zu betrachten. Die wesentlichen Mechanismen der notwendigerweise beidseitigen Betrachtung führen zu den CEDE Kriterien. Speziell aufgrund der Cross Cluster muss zwischen einem CEDE zwischen dem gebenden und nehmenden Unternehmen und einem CEDE zwischen dem gebenden Unternehmen und seinen Partnerunternehmen im Cluster differenziert werden. Zugleich erfährt der Handlungsspielraum des Ressourcenmanagers eine konkrete Erweiterung auf die Mechanismen und Prozesse über die Unternehmensgrenzen seines Unternehmens hinweg. Durch die Kombination des Ressourcenmanagers und CEDE können die Barrieren der Ressourcenüberlassung vor dem Hintergrund

eines kooperativen Umfelds durch Cross Cluster speziell mit unterschiedlichen Branchen effizient und gleichzeitig effektiv überwunden werden.



**Abbildung 22: CEDE – der Ressourcenüberlassungsprozess**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Aufgrund der beidseitigen Betrachtung, des Einbezugs der Unternehmens- und Netzwerkebene wird die Ressource, die vom gebenden an das nehmende Unternehmen transferiert wird, als relationale Ressource (*relational resource*) bezeichnet (vgl. Abbildung 22). Die *relational resource* wird im folgenden Kapitel anhand ihrer Merkmale beschrieben und in die Typologisierung von Cross Clustern eingeordnet.

### 3.4.3 Die Relational Resource und ihre Bedeutung im Kontext der Unternehmensperformance

#### Relational Resource

In den vorangegangenen Kapiteln wurden strategische Ressourcen als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile vorgestellt. Durch die Kooperation in Cross Clustern als effektive Wahl der Koordinationsform lässt sich für ein Unternehmen die heterogene Ressourcenverteilung

überwinden und den internen Ressourcenpool durch fremde Ressourcen erweitern (*pooling*). Dies ist abhängig vom Zugang zu Ressourcen durch die Strukturen zu Kooperationspartnern (*involvement*). Durch den Ressourcenmanager, der gleichzeitig die Effizienz und die Effektivität sicherstellt, wird in einem beidseitigen Prozess die Ressourcenüberlassung umgesetzt (*process*). Der Ressourcenmanager beabsichtigt diesen Ressourcentransfer (*intent*) und sichert ihn durch die Zustimmung aller relevanten *stakeholder* im Cluster des gebenden Unternehmens ab (*agreement*). Die Absicht liegt in der unternehmensspezifischen Strategie, die sich wiederum in den abgestimmten Funktionalstrategien ausdrückt. Werden die **Funktionalstrategien** durch die Erweiterung des Ressourcenpools durch die relationalen Ressourcen (*relational resource*) optimiert, führt dies zu einem höheren Erfüllungsgrad des Wettbewerbsvorteils. Da die Strategie unternehmensspezifisch ist und der **Wettbewerbsvorteil** auf Seiten des Unternehmens liegt (*unit of analysis*), geht die erwirtschaftete, überdurchschnittliche **Rente** vollständig an das Unternehmen (*rent*) und steigert somit die Performance des Unternehmens. Die relationale Ressource weist alle Merkmale einer strategischen Ressource auf. Der Unterschied liegt darin, dass die Ressource entweder nach dem Verständnis von Barney (RBV) im Unternehmen vorliegt oder nach dem Verständnis von Dyer und Singh (RV) auf der Netzwerkebene vorhanden ist und am jeweiligen Ort zur Generierung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils eingesetzt wird. Die relationale Ressource hingegen erhält ein Unternehmen aus der Netzwerkebene (kooperatives Umfeld) und setzt es auf der Unternehmensebene ein (*origin of resource*).

Aufgrund der beidseitigen Betrachtung ist die relationale Ressource ebenfalls aus Sicht des gebenden Unternehmens zu bewerten. Für das gebende Unternehmen stellt die Ressource *slack* dar. Alle Überschussressourcen in einem Unternehmen zusammen ergeben den *slack pool* (vgl. Abbildung 22). *Slack* ist ein Überschuss an Ressourcen, dessen vorhanden sein, keinen weiteren positiven Effekt zum Wettbewerbsvorteil beiträgt.<sup>707</sup> *Slack* kann zudem im Kontext von Cross Clustern zwar für ein Unternehmen vor Konkurrenten schützenswert sein, aber in Bezug zu den Unternehmen im Cross Cluster aufgrund der unüberwindbaren Barrieren die Branchenlösungen des Unternehmens in derselben Branche zu imitieren als nicht schützenswerter *slack* gelten. Neben dem gebenden Unternehmen müssen - wie mit CEDE1 und CEDE2 beschrieben - auch die Partnerunternehmen des gebenden Unternehmens die Res-

---

<sup>707</sup> Für ausführliche Definitionen, Einordnungen von *slack* und den Auswirkungen von *slack* auf Unternehmen vgl. Levinthal/March (1981), S. 309, Bauernschmid (2008), S. 350 f., Bourgeois III/Singh (1983), S. 43, Nohria/Gulati (1996), S. 1247 f., Wolf (2013), S. 451 f., Sharfman/Wolf/Chase/Tansik (1988), S. 602 f., Mizutani/Nakamura (2014), S. 254 ff., Tan/Peng (2003), S. 1251, Cyert/March (1963), S. 54 und Weisfeld/Katz/Downey/Rust (2010), S. 70 ff.

source als *slack* bewerten. Dieser *slack* des gebenden Unternehmens stellt als *relational resource* eine strategische Ressource für das nehmende Unternehmen dar.

Levinthal und March<sup>708</sup> bezeichnen mit ***slack search*** die Suche eines Unternehmens nach gewinnbringenden Verwendungsmöglichkeiten von *slack*. Hierbei steht nicht der kurzfristige Gewinn durch eine Verwendung im Vordergrund, sondern es wird ein mittel- bis langfristiger Gewinn erwartet. Nach March besitzt *slack* ein ungenutztes Potenzial.<sup>709</sup> Dwyer, Schurr und Oh<sup>710</sup> beziehen sich auf die Zeitraumbezogenheit von Transaktionen. Ein Bezug zwischen Vergangenheit und antizipierter Zukunft der Transaktion macht sie zu einer relationalen Transaktion. So kann es das *desire* eines Unternehmens sein, in Cross Clustern Ressourcen unentgeltlich und ohne direkte Gegenleistung einem Kooperationspartner zu überlassen.<sup>711</sup> Die Absicht des gebenden Unternehmens kann bspw. in der Erwartung begründet sein, dass sich die Ressourcenüberlassung in Form einer Investition in die Zukunft rentieren wird (*investment in potential future rents*). Mit wesentlich kurzfristigerem Charakter lassen sich durch eine Ressourcenüberlassung Skaleneffekte (*economies of scale*) in Form einer Rente generieren. Bspw. bei der Überlassung durch Teilnahme an institutionalisierten Beschaffungsvorgängen durch ein IPO (*international purchasing office*) erhält zum einen das nehmende Unternehmen Zugang zu Lieferanten, zu denen ihm der Zugang bisher verschlossen war, und zum anderen können Mengeneffekte für das gebende Unternehmen mit wenig Aufwand erheblich die Beschaffungskosten reduzieren.

### **Relationale Ressourcen im Kontext der Typologisierung von Cross Clustern**

Die Ressourcenüberlassung lässt sich für Cross Clustern in die Typologisierung der reziproken X-Kooperation einordnen. Der ursprüngliche Charakter der Typologie des Tausches wird mit dem einseitigen Ressourcenfluss an das nehmende Unternehmen und der Erwartung einer zukünftigen Rendite aus der Überlassung des gebenden Unternehmens beibehalten und um einen zeitlichen Bezug erweitert. Dabei wird keine Aussage getroffen, ob das *investment in potential future rents* zu einem späteren Zeitpunkt tatsächlich realisiert wird. Die Einordnung der *relational resource* in die Typologie der Cross Cluster ist als reziproke X-Kooperation für die Fälle 7 und 8 in Abbildung 23 dargestellt.

---

<sup>708</sup> Vgl. hier und im Folgenden Levinthal/March (1981), S. 309.

<sup>709</sup> Vgl. March (1988), S. 4.

<sup>710</sup> Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 12 ff.

<sup>711</sup> Vgl. Das/Teng (2002), S. 448 ff.

Kooperations- aktivität X Ressourcen- verwendung	Zwischen Cluster 1 und Cluster 2	Zwischen einem Unternehmen aus Cluster 1 und einem aus Cluster 2
Redistributive Kooperation	Kooperationstyp 5	Kooperationstyp 6
Reziproke Kooperation	Kooperationstyp 7	Kooperationstyp 8

**Abbildung 23: Einordnung der relational resources in die Typologisierung der Cross Cluster**

(Quelle: eigene Darstellung mit Bezug zu Abbildung 9 und Abbildung 11)

### Ansatz zur Bewertung der Ressourcenüberlassung in Cross Clustern

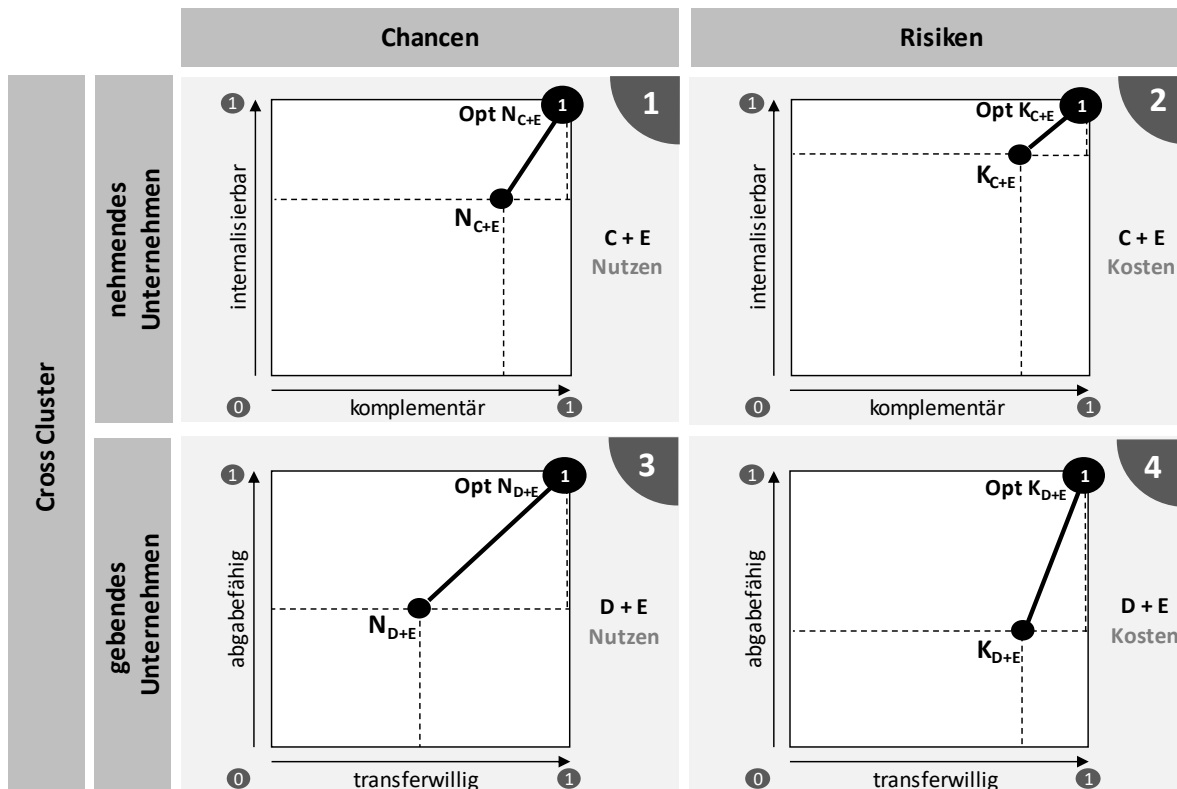
Die Ressourcenausstattung eines Unternehmens versetzt das Unternehmen durch ein strategische Ressourcenbündel verbunden zu Kernkompetenzen in die Lage, sich von Wettbewerbern am Markt abzuheben und gemäß dem *resource-conduct-performance* Paradigma einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu generieren, was zu einer überdurchschnittlichen Rente führt.

Um die Kongruenz von Ressourcenausstattung, Strategie und Wettbewerbsvorteil im Vorfeld zu prüfen, muss der Ressourcenmanager in einer beidseitigen Betrachtung sowohl den Nutzen als auch die Kosten des eigenen Unternehmens und des Kooperationspartners im Cross Cluster berücksichtigen, um eine Aussage über Chancen und Risiken der Ressourcenüberlassung geben zu können.

In Abbildung 24 ist beispielhaft ein Ansatz der Distanzmessung zur Bewertung der Ressourcenüberlassung abgebildet.<sup>712</sup> Die Chancen durch die Ressourcenüberlassung sind in den Quadranten 1 und 3 mit dem Nutzen bewertet, die Risiken als Kosten befinden sich in den Quadranten 2 und 4. Je nach Bewertung der Komplementarität der Ressource zur Strategie und dem Grad der Internalisierung ergibt sich  $N_{C+E}$  als Nutzen und  $K_{C+E}$  als Kosten. Analog ergibt sich für das gebende Unternehmen  $N_{D+E}$  und  $K_{D+E}$  aus der Überlegung, wie transferwillig und abgabefähig das Unternehmen hinsichtlich Nutzen und Kosten bewertet wird.

<sup>712</sup> Dieser Ansatz lehnt sich an den Grundgedanken des Effizienzportfolios im Rahmen der Auswahl einer optimalen Problemlösung in der Organisationsplanung, hierbei werden Chancen bzw. Risiken der Umsetzung einer Lösungsalternative durch die Gegenüberstellung von Nutzen und Aufwand bewertet. Für eine detaillierte Darstellung vgl. Schulte-Zurhausen (2015), S. 417 ff.

Zwischen den vier Punkten im jeweiligen Quadranten lässt sich die euklidische Distanz<sup>713</sup> zum Optimum  $\text{Opt } N_{C+E}$  und  $\text{Opt } K_{C+E}$  bzw.  $\text{Opt } N_{D+E}$  und  $\text{Opt } K_{D+E}$  ausrechnen. Als Mittel über die Summe der Distanzen ergibt sich im Rahmen der iterativen Bewertung von Alternativen der Ressourcenüberlassung mit unterschiedlichen Kooperationspartnern eine Vergleichsbasis,<sup>714</sup> um anschließend den geeignetsten Kooperationspartner für das Unternehmen auszuwählen.



**Abbildung 24: Schema der Distanzmessung zur Bewertung der relational resource und des Kooperationspartners für die Ressourcenüberlassung**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Der Ansatz der Distanzmessung lässt sich vom Ressourcenmanager als Analyseinstrument zur Partnerevaluation heranziehen. Angewendet wird das Instrument im Vorfeld einer Kooperation. Gleichzeitig wird die Komplementarität der *relational resource* sichergestellt.

<sup>713</sup> Die euklidische Distanz ist die Strecke in der Ebene (oder im Raum) zwischen zwei Punkten, die mit Hilfe des Satzes des Pythagoras berechnet werden kann.

<sup>714</sup> Zur Herleitung der iterativen Bewertung von Alternativen im *resource-conduct-performance* Paradigma aus der Re-Definition von Grants Bezugsrahmen der *capabilities* siehe Kapitel 3.2.3.



Zur Berechnung der Distanz ergibt sich folgende Formel:

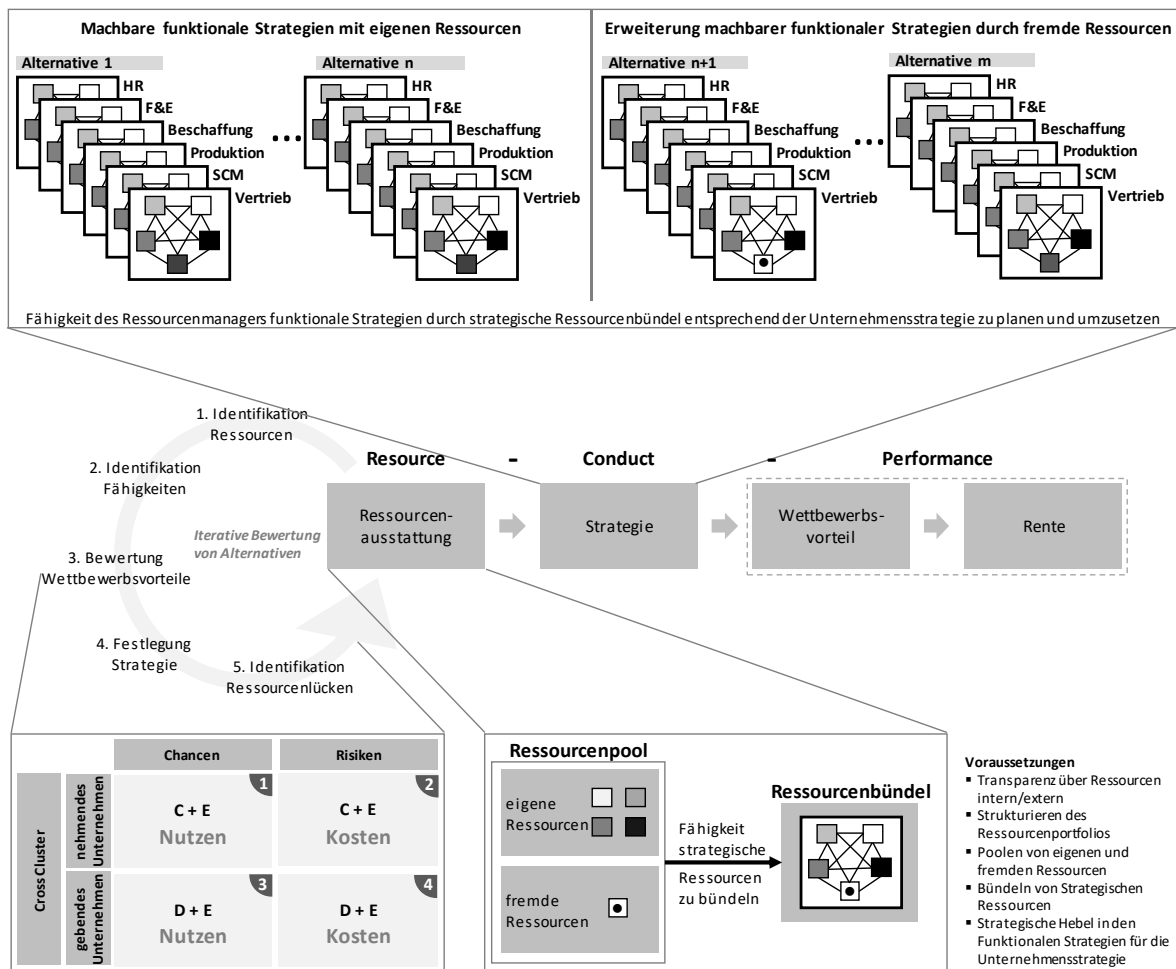
$$\begin{aligned}\Sigma_{\text{Distanz}} &= \text{Funktion} (\text{Opt } N_{C+E}; \text{Opt } K_{C+E}; \text{Opt } N_{D+E}; \text{Opt } K_{D+E}; N_{C+E}; K_{C+E}; N_{D+E}; K_{D+E}) \\ &= [ \quad (1 - \text{Distanz} (\text{Opt } N_{C+E} - N_{C+E})) \\ &\quad + (1 - \text{Distanz} (\text{Opt } K_{C+E} - K_{C+E})) \\ &\quad + (1 - \text{Distanz} (\text{Opt } N_{D+E} - N_{D+E})) \\ &\quad + (1 - \text{Distanz} (\text{Opt } K_{D+E} - K_{D+E})) \quad ] / 4\end{aligned}$$

Die Bandbreite der Distanzmessung liegt zwischen ca. – 0,4 und + 1. Darauf basierend kann sich ein Unternehmen Teilbreiten für bspw. eine risikoaverse und eine risikofreudige Bewertungsskala definieren.

Allgemeiner lassen sich aus den Verhältnissen der Quadranten vier grundsätzliche Regeln für die Bewertung der Eignung der Ressource und des Kooperationspartners ableiten:

1. Sind die Quadranten 1 und 3 nah am Optimum, dann ist die Kooperation anzustreben.
2. Sind zwar die Chancen für das nehmende Unternehmen in Quadrant 1 hoch und überwiegen die Kosten in Quadrant 2, aber übersteigen die Kosten des gebenden Unternehmens in Quadrant 4 dessen Nutzen in Quadrant 3 erheblich, sollte ein anderer Kooperationspartner gesucht werden.
3. Ist die Ressource zwar in hohem Maße komplementär in Quadrant 1, aber übersteigen die Kosten in Quadrant 2 den Nutzen in Quadrant 1 und übersteigt gleichzeitig der Nutzen des gebenden Unternehmens in Quadrant 3 dessen Kosten in Quadrant 4, so kann es vorteilhaft für das Unternehmen sein, seine Fähigkeiten zur Internalisierung der Ressource zu optimieren, um anschließend die Kooperation mit geringen Kosten umzusetzen.
4. Übersteigen jeweils die Kosten in Quadrant 2 bzw. 4 den Nutzen in Quadrant 1 bzw. 3, sollte das Unternehmen keine Kooperation anstreben.

Die Einbindung der Distanzmessung in das *resource-conduct-performance* Paradigma ist in Abbildung 25 dargestellt. In einer ganzheitlichen Betrachtung führt die effiziente Erfüllung des *resource-conduct-performance* Paradigmas in Cross Clustern effektiv zum zusätzlichen Performance-Potenzial des Unternehmens (*untapped potential*).



**Abbildung 25: Effektivität und Effizienz durch Cross Cluster im resource-conduct-performance Paradigma**  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 4 Performance-Potenzial für Unternehmen durch Cross Cluster

Aus strategischer Management Sicht bietet die Alternative *cooperate* zu *make* oder *buy* dem Unternehmen eine Möglichkeit, den Gewinn des Unternehmens zu maximieren. Denn nur die optimale Performance des Unternehmens sichert dessen langfristiges Überleben. Dazu muss das Unternehmen alle Potenziale ausschöpfen, die dazu den meisten Beitrag leisten. Wie in Kapitel 2 und Kapitel 3 vorgestellt, können Cross Cluster als strategisch beabsichtigte Koordinationsform und das gezielte Ressourcenportfoliomanagement den Zugang zu ungenutztem Potenzial für ein Unternehmen eröffnen.

In den letzten Jahren sind zunehmend Cluster in den Fokus von Untersuchungen des strategischen Managements gerückt: Zahlreiche Untersuchungen haben sich mit den Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen, die in einem Cluster agieren, befasst.<sup>715</sup> Die Untersuchungen leiten Aussagen über die Performance von Clustern ab, lassen aber zentrale Fragen offen: Welche Effekte können erzeugt werden, wenn die Unternehmens- und Netzwerkebene verbunden werden und wie können Unternehmen durch Ressourcen im Cluster einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil generieren.<sup>716</sup> Diese Untersuchungen beziehen sich auf einzelne Cluster. Werden diese Ansätze in Bezug zu Cross Cluster gesetzt, stellen sich die Fragen in gleicher Weise nach der unternehmensspezifischen Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die Kooperation von Unternehmen in Cross Clustern.

Trotz zahlreicher Erkenntnisse zu Mechanismen und Barrieren von Clustern existiert bislang keine einheitliche Clustertheorie.<sup>717</sup> Daher kann nicht auf bestehende Untersuchungen von Clustern und deren organisatorischen Schnittstellen an den Grenzen des Clusters zurückgegriffen werden. Zudem ist der Bereich Cross Cluster noch ein sehr junges Forschungsgebiet. Somit orientiert sich diese Arbeit grundlegend an den ressourcenbasierten Ansätzen RBV für die Unternehmensebene und RV für die Netzwerkebene.<sup>718</sup> Die Zusammenführung des Cross Clusters als effektive Wahl der Koordinationsform und der strategischen Bedeutung von Ressourcen in Verbindung mit den ressourcenbasierten Ansätzen führt zu einer Berücksichtigung der Unternehmens- und Netzwerkebene (*mutual perspective*) zur Erklärung unternehmensindividueller Wettbewerbsvorteile.<sup>719</sup> Damit liefert diese Arbeit eine Erweiterung der ressourcenbasierten Forschung für *Cross Cooperation*. Hierzu werden in den folgenden Kapiteln aus der Theorie geleitet Forschungsdimensionen extrahiert. Darauf basierend gehen die bisher er-

---

<sup>715</sup> Vgl. Steffen (2012), S. 18 ff.

<sup>716</sup> Vgl. Fensterseifer/Rastoin (2013), S. 281.

<sup>717</sup> Vgl. Benner (2012), S. 7 und Kiese (2012), S. 60 f.

<sup>718</sup> Die ressourcenbasierten Ansätze sind ausführlich in Kapitel 3 erklärt.

<sup>719</sup> Siehe auch Kapitel 1.3 zur Erklärung des theoretischen Bezugsrahmens dieser Arbeit.

arbeiteten Ergebnisse - vor allem aus den Kapiteln 2.6 und 3.4, die die Überwindung von Barrieren von Kooperationen durch das kooperative Umfeld beschreiben - in die Entwicklung eines Modells für die Ressourcenüberlassung in Cross Clustern ein. Das Modell wird anschließend durch Fallstudien einer Validierung unterzogen.

#### **4.1 Ableitung der Forschungsdimensionen und Theorieerweiterung durch den Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster**

Theorien unterliegen einer stetigen Überprüfung und Weiterentwicklung, da sich wie am Beispiel von Cross Clustern die Grenzen der unternehmerischen Tätigkeiten verschieben, um neue Potenziale zu erschließen. Über den Ansatz der Mehrebenenbetrachtung werden in dieser Arbeit die Netzwerk- und die Unternehmensebene verbunden, um die Differenzierung der Mechanismen und Ressourcen auf beiden Ebenen vorzunehmen. Hierzu werden die Forschungsdimensionen aus den bisher erarbeiteten Forschungsinhalten abgeleitet. Auf dieser Basis wird die Erweiterung der bestehenden ressourcenbasierten Theorien deutlich. Die Zusammenführung dieser Erkenntnisse liefert schließlich eine ganzheitliche Sichtweise auf die grundlegenden Theorien der ressourcenbasierten Forschung. Weiterhin werden die forschungsseitig unbearbeiteten Möglichkeiten mit Blick auf Ressourcen und deren Bedeutung für unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile ersichtlich. Diese Sichtweise wird im Folgenden unter dem Begriff Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster (*competitive advantage through cross cluster*) behandelt.

##### **4.1.1 Perspektiven und Dimensionen für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster**

###### **Mehrebenenbetrachtung – die Unternehmens- und die Netzwerkebene**

In dieser Arbeit sind die Mechanismen beschrieben, wie ein Unternehmen effizient fremde Ressourcen durch CEDE erlangen kann. Anhand der *relational resource* wurde gezeigt, wie ein reziproker Austausch (in Form eines einseitigen Ressourcenflusses) von Unternehmen vor einem kooperativen Hintergrund in Cross Clustern abläuft.<sup>720</sup> Die *relational resource* fließt vom Kooperationspartner der Netzwerkebene zum Unternehmen auf der Unternehmensebene. Der Prozess der Aushandlung der Ressource und der Zustimmung zum Ressourcentransfer findet mit dem Kooperationspartner auf der Netzwerkebene (*expertise* und *desire*) und die

---

<sup>720</sup> Siehe Kapitel 3.4.3 zu den Eigenschaften und der Bedeutung der *relational resources*.

Bewertung und Nutzbarmachung der Ressource auf der Unternehmensebene (*complementarity* und *employment*) statt.

Die Formulierung einer unternehmensspezifischen Strategie des Unternehmens, das bewusst in den Cross Cluster geht, um sich effizient fremde Ressourcen zu beschaffen, erfolgt auf der Unternehmensebene.

Die Analyse der Ressourcenlücke des Unternehmens findet auf der Unternehmensebene statt. Wohingegen die Analyse der Ressourcenausstattung von Kooperationspartnern vor dem Hintergrund von Cross Clustern auf der Netzwerkebene stattfindet.

Ziel des Unternehmens ist es, den Wettbewerbsvorteil aus einem Bündel eigener und fremder Ressourcen zu erzeugen. Die durch den Wettbewerbsvorteil generierte Rente fällt aufgrund der unternehmensspezifischen Strategie und trotz der Einbindung fremder Ressourcen auf der Unternehmensebene an.

Damit findet im Unterschied zum RBV und zum RV die Handlungsebene des Unternehmens nicht auf der einen oder auf der anderen Ebene, sondern bewusst auf beiden Ebenen statt. Die Mehrebenenbetrachtung ermöglicht die Differenzierung der Verflechtungen der Handlungen und Interpretation von ebenenübergreifenden Kausalzusammenhängen.

Perich<sup>721</sup> bezieht sich bei der Betrachtung von Kooperationen auf die Aggregationsebenen der sozialen Netzwerkanalyse nach Rousseau<sup>722</sup>. Als Analyseeinheit dient ein Mehrebenenmodell von Organisationsphänomenen (*organizational unit of measurement and analysis*). Hierbei wird u.a. zwischen den einzelnen Individuen wie bspw. Mitarbeiter, Gruppen von Personen wie bspw. Abteilungen, dem einzelnen Unternehmen und dem interorganisationalen Netzwerk unterschieden.

Für eine umfassende Betrachtung von Unternehmensnetzwerken sind mehrere Ebenen gleichzeitig zu betrachten, um Aussagen über die Kausalzusammenhänge ableiten zu können.<sup>723</sup>

Aus soziologischer Perspektive differenziert Klein<sup>724</sup> im Zusammenhang von Unternehmenskooperationen zwischen einer Akteurs- und einer Netzwerkperspektive. Die Akteursperspektive beschreibt die aktive Gestaltung der Beziehungsstrukturen eines Unternehmens zu seinen Kooperationspartnern. Die Netzwerkperspektive erfasst das gesamte Beziehungsgeflecht im Netzwerk. Die Akteursperspektive wird um Unternehmen durch das Individuum wahrgenommen. Die Netzwerkperspektive umfasst die Perspektive auf einer Aggregationsebene oberhalb der Individuen und der Unternehmen.

---

<sup>721</sup> Vgl. Perich (1992), S. 124.

<sup>722</sup> Vgl. Rousseau (1985), S. 1 und 24 ff.

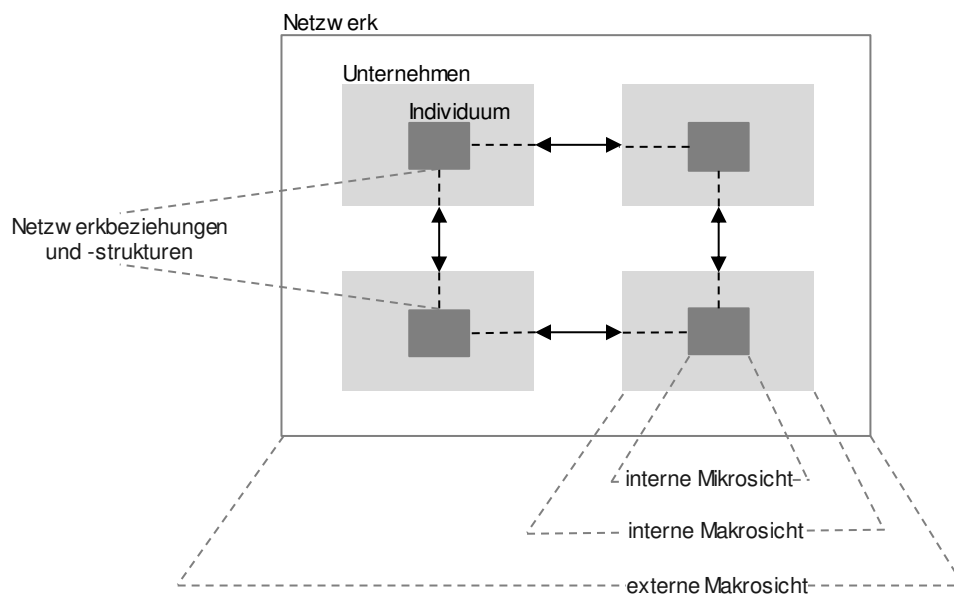
<sup>723</sup> Vgl. Perich (1992), S. 129 und Perrow (1986), S. 192.

<sup>724</sup> Vgl. Klein (1996), S. 88 f.

Hippe<sup>725</sup> differenziert dazu weiter in die drei Sichten Mikrosicht sowie interne und externe Makrosicht. Analog dazu unterscheidet Mildemberger<sup>726</sup> in die Sichten interne Mikrosicht, interne Makrosicht und externe Makrosicht. Die interne Mikrosicht analysiert das Unternehmen als bewussten Akteur in einem Netzwerk. Die interne Makrosicht aggregiert die Unternehmen und beschreibt das Netzwerk als kollektiven Akteur. Die externe Makrosicht fokussiert aus einer objektiven Beobachterperspektive auf das Netzwerk und seine Strukturen. Prozesse innerhalb des Netzwerks bleiben unberücksichtigt. Sie können nur interpretiert werden.

In Abbildung 26 sind die Individuen als Akteure im Unternehmen abgebildet. Die Individuen steuern gleichzeitig die Kooperationstätigkeiten im Unternehmen und die auf Unternehmens-ebene im Netzwerk an der Schnittstelle zu den Individuen der Kooperationspartner.

Die drei Aggregationsebenen für Kooperationen in diesem grundlegenden Modell sind das Individuum, das Unternehmen und das Netzwerk. Die Netzwerkbeziehungen geben die Verflechtungen innerhalb des Netzwerks und die Gesamtstruktur des Netzwerks wieder.



**Abbildung 26: Differenzierung der Perspektiven für Kooperationen**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beim Übertragen dieses Modells der Perspektiven von Kooperationen auf Cross Cluster müssen die Perspektiven und Akteure von der Aggregation von einem Netzwerk zu Cross Cluster differenziert werden.

<sup>725</sup> Vgl. Hippe (1996), S. 34 ff.

<sup>726</sup> Vgl. Mildemberger (1998), S. 46 ff.

In Abbildung 27 ist die differenzierte Aggregation für Cross Cluster dargestellt. An die Stelle eines einzelnen Netzwerks ist eine Kombination von mindestens zwei Netzwerken getreten. Die Netzwerkperspektive umfasst nicht mehr nur das ursprüngliche Netzwerk, sondern darüber hinaus zusätzlich die Cross Cluster Struktur als Gesamtnetzwerk.

Die Übertragung der Akteursperspektive ergibt für Cross Cluster als Individuum den Ressourcenmanager. Dieser gestaltet vor dem Hintergrund des kooperativen Umfelds weiterhin die Netzwerkbeziehungen zu seinen Kooperationspartnern im Cluster. Darüber hinaus gestaltet er ebenfalls über die Netzwerkgrenzen hinweg die Strukturen zu Unternehmen anderer Cluster. Damit kommen für die Akteursebene intendierte Beziehungen und Prozesse zu Kooperationspartnern des Cross Clusters hinzu. Die Netzwerkbeziehungen werden um die Strukturen (*ties / pipelines*) zu den Kooperationspartnern des anderen Netzwerks im Cross Cluster erweitert.

Zu den Akteuren auf Netzwerkebene kommen speziell bei Clustern die Institution des Clustermanagements hinzu. Diese bewegen sich auf der externen Makrosicht und fokussieren damit auf die Kooperation in Form eines objektiven Beobachters. In der Praxis tritt das Clustermanagement meist als Kontaktvermittler zwischen den Clusterunternehmen auf und fördert die Transparenz und das Vertrauen zwischen den Unternehmen. Im Rahmen von Cross Clustern können sie somit eine Schnittstellenfunktion im Auftrag der Clusterunternehmen wahrnehmen.

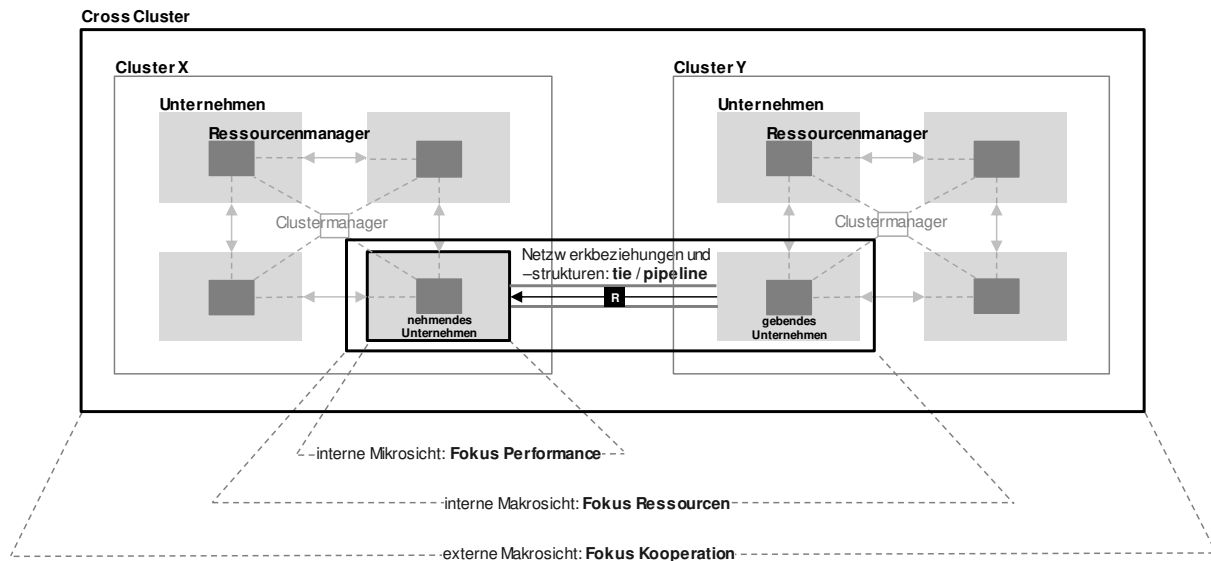
Die **externe Makrosicht** bezieht sich daher auf den Cross Cluster und das Beziehungsgeflecht zwischen den Unternehmen unterschiedlicher Cluster und schließt die Differenzierung der Perspektiven von Kooperationen mit den genannten Erweiterungen ein.

Die **interne Makrosicht** spiegelt die Schnittstelle zwischen der Unternehmens- und der Netzwerkebene dar. Sie befasst sich mit der Ressourcenüberlassung zwischen dem gebenden und dem nehmenden Unternehmen. Hier werden die Strukturen für die Ressourcenüberlassung aufgebaut und damit die ursprünglichen Netzwerkgrenzen aufgehoben. Der Fokus liegt auf den Ressourcen. Die CEDE1 Kriterien werden im beidseitigen Prozess überprüft. An der Schnittstelle der internen Makrosicht zur externen Makrosicht ist für das Ressourcen gebende Unternehmen zusätzlich die Überprüfung der CEDE2 Kriterien mit seinen Kooperationspartnern im Cluster von Bedeutung.

Die **interne Mikrosicht** befasst sich mit der Unternehmensperformance. Gemäß dem *resource-conduct-performance* Paradigma stehen die Ressourcenausstattung, die Unternehmensstrategie inklusive der funktionalen Strategien sowie die Wettbewerbsvorteile und den damit verbundenen Renten im Vordergrund. Die interne Mikrosicht spiegelt die originäre Un-

ternehmensebene wieder, öffnet aber gleichzeitig die Grenzen des Unternehmens vor dem Hintergrund des kooperativen Umfelds.

Für die Absicht einer unternehmensspezifischen Strategie und um seine Ressourcenlücken durch die Teilnahme am Cross Cluster zu schließen, muss das Unternehmen sich gleichzeitig auf allen Ebenen bewegen: auf der Unternehmensebene, an der Schnittstelle von Unternehmens- und Netzwerkebene und auf der Netzwerkebene.



**Abbildung 27: Differenzierung der Perspektiven für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster**  
(Quelle: eigene Darstellung)

### Ableitung der Forschungsdimensionen – Potenzialsynthese der Mehrebenen- und der resource-conduct-performance Betrachtung

Diese Arbeit stellt den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung und zeigt das zusätzliche Potenzial (*untapped potential*) eines Unternehmens für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster.

In Anlehnung an die Potenziale, die Reissner<sup>727</sup> als Synergiepotenziale von Netzwerken beschreibt, lassen sich für Cross Cluster mit Blick auf die Verwertung von Ressourcen auf der Unternehmensebene folgende Potenziale unterscheiden:

1. **Potenziale durch Zugang:** Kennzeichnend für den Zugang zu Ressourcen auf Netzwerkebene durch Cross Cluster sind u.a. die Branchendiversität und die vom Ressourcenmanager hergestellte Transparenz über die Ressourcenausstattung der po-

<sup>727</sup> Vgl. Reissner (1992), S. 104 ff.



tenziellen Kooperationspartner.<sup>728</sup> Der Fokus liegt auf der Kooperation (externe Makrosicht). Die Absicht des Unternehmens der Kombination von eigenen und fremden Ressourcen (*pooling*) und damit verbunden die Zustimmung durch Einbindung des Kooperationspartners und dessen Kooperationspartner (*involvement*) führt zur ersten Forschungsdimension: **POOLING & INVOLVEMENT**.

2. **Potenziale des Transfers:** Kennzeichnend für den Transfer von Ressourcen von der Netzwerkebene auf die Unternehmensebene vor dem Hintergrund von Cross Clustern ist, dass die Ressourcenüberlassung der *relational resource* auf einer beidseitigen Betrachtung basiert und die CEDE Kriterien erfüllt sind.<sup>729</sup> Der Fokus liegt auf den Ressourcen (interne Makrosicht). Das Bündeln der Ressourcen auf Unternehmensebene und die externe Herkunft der *relational resource* (*origin of resource*) und die dazu notwendige Internalisierung der fremden Ressource (*process*) führen zur zweiten Forschungsdimension: **ORIGIN OF RESOURCE & PROCESS**.

3. **Potenziale der Integration:** Kennzeichnend für die Integration der Ressource auf Unternehmensebene ist die Nutzung der *relational resource* in funktionalen Ressourcenbündeln. Beabsichtigt ist damit die unternehmensspezifische Strategie, um damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittliche Renten für das Unternehmen zu generieren.<sup>730</sup> Der Fokus liegt auf der Performance (interne Mikrosicht). Die Umsetzung der Strategie auf Unternehmensebene (*unit of analysis*) und der Wettbewerbsvorteil, der ausschließlich beim Unternehmen die Rente (*rent*) anfallen lässt, führen zur dritten Forschungsdimension: **UNIT OF ANALYSIS & RENT**.

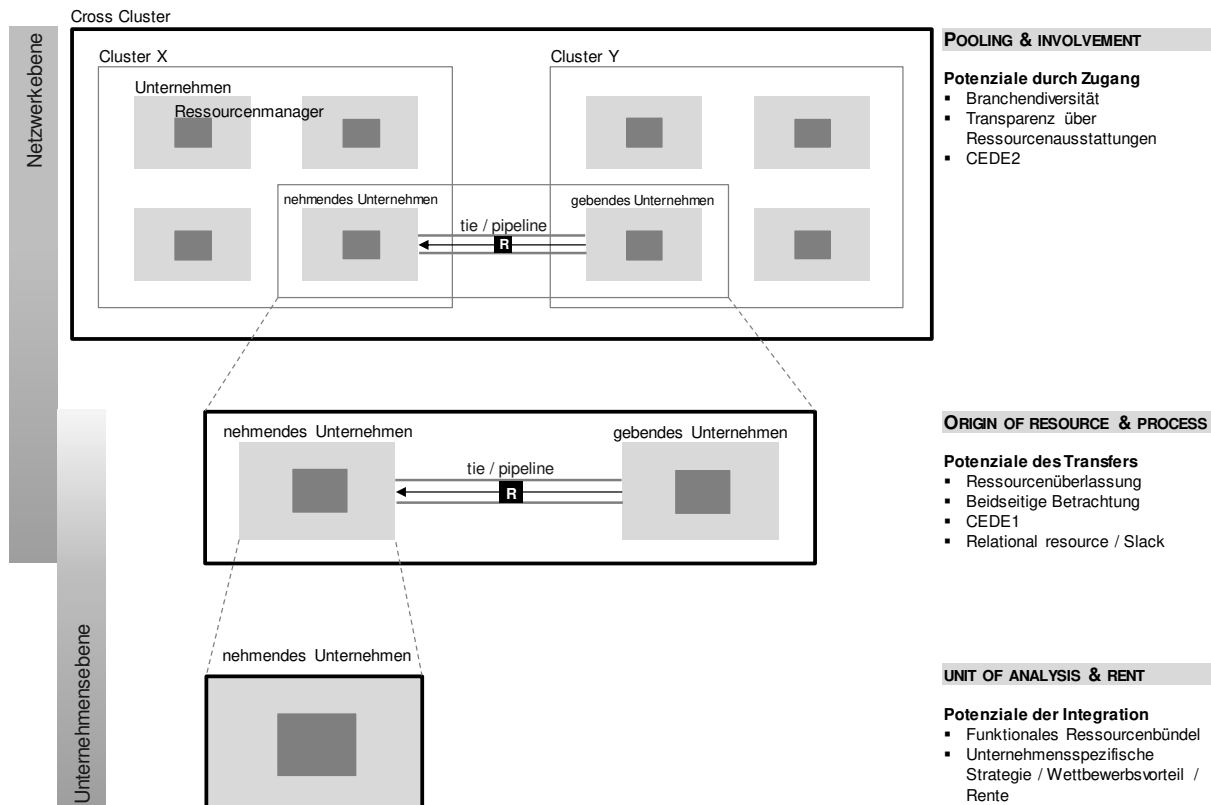
In Abbildung 28 sind die Verbindung von Netzwerkebene und Unternehmensebene und die Potenziale differenziert nach den einzelnen Forschungsdimensionen dargestellt. Verbindendes Element über alle Potenziale ist die Ressource (*relational resource*). Die einzelnen Potenziale der jeweiligen Forschungsdimension ermöglichen zusammen die Ressourcenüberlassung. Erst dadurch wird das Unternehmen in die Lage versetzt, seine unternehmensspezifische Strategie unter Einbindung von fremden Ressourcen von Kooperationspartnern aus der Netzwerkebene zu verfolgen. Und schließlich durch dieses zusätzliche Gesamtpotenzial die Unternehmensperformance zu steigern.

---

<sup>728</sup> Siehe Kapitel 2.6.2 und Kapitel 3.4.1.

<sup>729</sup> Siehe Kapitel 3.4.2 und Kapitel 3.4.3.

<sup>730</sup> Siehe Kapitel 2.6.3 und Kapitel 3.4.3.



**Abbildung 28: Forschungsdimensionen für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Erkenntnisse zu Cross Clustern und die Forschungsdimensionen werden im folgenden Kapitel 4.1.2 auf die ressourcenbasierten Theorien angewendet. Damit lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede identifizieren. Anhand dieser Erkenntnisse wird eine Erweiterung der ressourcenbasierten Theorie für Cross Cluster erarbeitet.

#### 4.1.2 Untersuchungskriterien für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster

Im Folgenden werden die beiden grundlegenden ressourcenbasierten Theorien für die Unternehmensebene (*Resource-based View*<sup>731</sup>) und für die Netzwerkebene (*Relational View*<sup>732</sup>) einer kritischen Untersuchung der Forschungsdimensionen unterzogen. Aufgrund der Bedeu-

<sup>731</sup> Siehe Kapitel 3.1. Wesentliche Grundlage für die Ausführungen ist die Arbeit von Barney aus dem Jahr 1991 mit dem Titel *Firm resources and sustained competitive advantage*, in dem er die Grundlage des RBV gelegt hat (vgl. Barney (1991)).

<sup>732</sup> Siehe Kapitel 3.2.4. Wesentliche Grundlage für die Ausführungen ist die Arbeit von Dyer und Singh aus dem Jahr 1998 mit dem Titel *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, in dem die Grundlage des RV gelegt wird (vgl. Dyer/Sing (1998)).

tung in diesem Kontext werden der *Learning*-Ansatz von Hamel<sup>733</sup> und der *side-effects* Ansatz von Lavie<sup>734</sup> in die Abgrenzung und theoretische Einordnung mit einbezogen. Diese beiden Erweiterungen der ressourcenbasierten Forschung beschreiben im Gegensatz zum RBV und zum RV einen positiven Einfluss von fremden Ressourcen auf die Unternehmensperformance.

Alle vier genannten Ansätze werden mit dem Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster in Bezug gesetzt.<sup>735</sup> Mit den so gewonnenen Erkenntnissen lässt sich die Theorielücke für Cross Cluster schließen.

### **Unit of analysis & Rent**

Die Dimension *Unit of analysis & Rent* (Ebene & Rente) bezieht sich auf die Ebene der Rentengenerierung, entweder die Unternehmensebene oder die Netzwerkebene, und auf die Art der Rente, entweder für das Unternehmen oder für das Netzwerk.

Im *Resource-based View* wird die Strategie vom einzelnen Unternehmen umgesetzt, daher resultiert ein Wettbewerbsvorteil ausschließlich für das Unternehmen und die erwirtschaftete, interne Rente verbleibt vollständig beim Unternehmen. Wohingegen beim *Relational View* eine kollektive Strategie von den Kooperationspartnern verfolgt wird. Der Wettbewerbsvorteil wird für die Kooperation erzeugt und die erwirtschaftete, relationale Rente wird nach einem zuvor festgelegten Schlüssel auf die Kooperationspartner aufgeteilt. Hamel beschreibt Synergieeffekte durch die Kooperation auf die unternehmensinternen Prozesse und die Entwicklung des Unternehmens, was sich in einer Steigerung der Unternehmensperformance manifestiert, in dem die interne Rente des Unternehmens gesteigert wird. Lavie beschreibt den Zusammenhang aufgrund gemeinsamer Aktivitäten im Netzwerk. Neben der relationalen Rente können zusätzlich *spill-over* einen positiven Effekt auf die Unternehmensperformance haben. Die schon bestehende, interne Rente auf Basis getrennter Strategien und Wettbewerbsvorteile auf Unternehmensebene und damit losgelöst von der Kooperation wird durch die *spill-over* ge-

---

<sup>733</sup> Wesentliche Grundlage für die Ausführungen ist die Arbeit von Hamel aus dem Jahr 1991 mit dem Titel *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, in dem er das Lernen in Kooperationen analysiert (vgl. Hamel (1991)).

<sup>734</sup> Wesentliche Grundlage für die Ausführungen ist die Arbeit von Lavie aus dem Jahr 2006 mit dem Titel *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view*, in dem er den RV in den RBV integriert. (vgl. Lavie (2006)).

<sup>735</sup> Der Ansatz unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster basiert auf dem Konzept der *relational resource* aus dem Working Paper von Boxen und Däberitz (vgl. Boxen/Däberitz (2018)) und wird in dieser Arbeit auf Cross Cluster adaptiert und an entsprechenden Stellen erweitert.

steigert.<sup>736</sup> Der Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster beschreibt eine Rente ausschließlich auf der Unternehmensebene.

In Tabelle 7 sind die Merkmale der einzelnen Ansätze gegenübergestellt. In der letzten Zeile wird die grundsätzliche Unterscheidung vorgenommen, welcher *View* welche Ebene berücksichtigt und ob die Rente für das Unternehmen oder die Kooperation anfällt. Ausschließlich beim *Relational View* steht die Rente für die Kooperation im Fokus, alle anderen Ansätze analysieren die Rente auf Unternehmensebene.

	Resource-based View	Relational View	Learning approach	Side-effects approach	Cross Cluster approach
<b>Unit of analysis &amp; Rent</b>	internal rent	(appropriated) relational rent	individual outcomes	internal rent appropriated relational rent determinate by: - relative absorptive capacity, - relative scale and scope of resources, - contractual agreements inbound spillover rent determinate by: - opportunistic behavior of focal firm, - bargaining power, - absorptive capacity outbound spillover rent determinate by: - the stronger the isolation mechanism of the focal firm the lesser the loss	internal rent based on firm and relational resources
	<b>firm level &amp; internal</b>	<b>alliance level &amp; relational</b>	<b>firm level &amp; internal</b>	<b>firm level &amp; internal</b>	<b>firm level &amp; internal</b>

**Tabelle 7: Dimensionen und Merkmale der Forschung – Unit of analysis & Rent**  
(Quelle: aus Boxen/Däberitz (2018), S. 23 mit Änderungen)

### Origin of resource & Process

Die Dimension *Origin of resources & Process* (Herkunft der Ressource & Prozess) bezieht sich auf die Herkunft der Ressource, entweder unternehmensintern oder unternehmensfremd, und auf den Prozess der Ressource, entweder deren Erzeugung oder deren Internalisierung.

Der *Resource-based View* inkludiert auf Basis der Ressourcenheterogenität und der unvollständigen Mobilität ausschließlich die unternehmensinternen Ressourcen (*firm resources*).

<sup>736</sup> Lavie unterscheidet zwischen *inbound spill-over* mit dem beschriebenen positiven Effekt, jedoch kann es auch beim Unternehmen zu *outbound spill-over* kommen, so dass bspw. Know-how unbewusst oder unkontrolliert abfließt.

Diese erfüllen die VRIN Kriterien und unterliegen den Isolationsmechanismen der Pfadabhängigkeit (*unique historical conditions*), der kausalen Ambiguität (*causal ambiguity*) und der sozialen Komplexität (*social complexity*). Dadurch können sie nicht oder nur schwer imitiert werden.<sup>737</sup> Dyer und Singh haben die Aussagen des RBV auf die Netzwerkebene übertragen. Aus den Unternehmensressourcen werden die Netzwerkressourcen (*shared resources*), die in der Netzwerkebene eingebettet sind und dort zu Ressourcenbündeln verbunden werden. Beim RBV liegt die Quelle des Wettbewerbsvorteils auf der Unternehmensebene, beim RV ist es die Netzwerkebene. Hamel analysiert im Rahmen von Lernkooperationen den reziproken Ressourcentausch. Die in der Kooperation gefundenen Erkenntnisse und das erlernte Know-how werden von der Kooperationsebene auf die Unternehmensebene transferiert und müssen dort internalisiert werden. Lavie unterscheidet grundsätzlich zwischen den Ressourcen, die nur auf der Unternehmensebene vorliegen, und den Ressourcen, die in die Netzwerkebene eingebracht werden. Zudem beschreibt er die Ressourcen, die beim Kooperationspartner vorliegen und zu den *inbound spill-over* im Unternehmen führen. Die *inbound spill-over* stellen für das Unternehmen externe Ressourcen dar und müssen internalisiert werden. Der Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster beschreibt die *relational resource*. Diese hat ihre Herkunft auf der Kooperationsebene und wird auf Basis der Ressourcenüberlassung im Unternehmen für ein unternehmensspezifisches Ressourcenbündel internalisiert.

Der *Learning*-Ansatz von Hamel, der *side-effects* Ansatz von Lavie und der Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster fokussieren auf die externe Herkunft der Ressource, die dann im Unternehmen internalisiert wird. Eine Übersicht der Ansätze ist in Tabelle 8 dargestellt.

	Resource-based View	Relational View	Learning approach	Side-effects approach	Cross Cluster approach
<b>Origin of resource &amp; Process</b>	focus on firm resources	focus on shared resources	does not explicitly speak of resources (but values and skills through learning)	focus on firm and shared resources, non-shared partner resources	focus on relational resources
	firm bound	embedded, alliance bound	alliance bound values	alliance bound shared resources, firm bound firm resources	firm bound use of relational resources
	bundling in firm	combining in alliance	collaborative exchanging and value appropriation	the value of firm resources can be leveraged by inter-firm complementarities of shared and non-shared partner	combining internal and external resources in a cooperative environment

<sup>737</sup> Siehe hierzu ausführlich Kapitel 3.1.3.

				resources	
		shared resources owned by each alliance partner		ownership not necessary, direct sharing of resources possible	
	value, rareness, imperfect imitability, non-substitutability	relation-specific assets, knowledge-sharing routines, complementary resources and capabilities, effective governance			effectiveness criteria: - different customers in a market or - different geographical location or - outside a particular sector of industry efficiency criteria: - slack
	<b>internal &amp; creation</b>	<b>internal &amp; creation</b>	<b>external &amp; internalization</b>	<b>external &amp; internalization</b>	<b>external &amp; internalization</b>

**Tabelle 8: Dimensionen und Merkmale der Forschung – Origin of resource & Process**  
(Quelle: aus Boxen/Däberitz (2018), S. 23 mit Änderungen)

### Pooling & Involvement

Die Dimension *Pooling & Involvement* (Ressourcenpool & Einbindung) bezieht sich auf das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein einer Absicht für das Eingehen der Kooperation, um an die beabsichtigte Ressource zu gelangen. Zusätzlich wird die Notwendigkeit der Zustimmung der direkt oder indirekt an der Ressourcenübertragung beteiligten Unternehmen mit einbezogen.

Der *Resource-based View* ist der einfachste Fall, da die Ressourcen alle intern vorliegen, existiert keine Absicht zur Kooperation und daher müssen keine Kooperationspartner involviert bzw. deren Zustimmung zu einem Ressourcentransfer eingeholt werden. Ähnlich einfach ist der Fall des *Relational View*. Der Ansatz ist diametral entgegengesetzt zum RBV, da die Ressourcen von den Unternehmen absichtlich in die Kooperation eingebettet sind. Sie unterliegen der kollektiven Nutzung. Die Zustimmung dazu liegt daher jeweils vor. Denn sonst hätten die Unternehmen die Ressourcen nicht in die Netzwerkebene eingebracht. Hamel unterscheidet beim beidseitigen Ressourcentransfer zwischen der originären Absicht der Lernkooperation, die im Vorfeld ausgehandelt wurde. Die Ressourcen, die die Synergieeffekte auf der Unternehmensebene erzeugen, werden erst im Laufe der Kooperation identifiziert und ausgehandelt und konnten somit zu Beginn der Lernkooperation nicht beabsichtigt gewesen sein. Folglich bestand zum Zeitpunkt des Eingehens der Kooperation keine Zustimmung des Kooperationspartners über den Zugang zu den Ressourcen. Lavie bezeichnet die *inbound spill-over* als unbeabsichtigte *side-effects*. Die Zustimmung des Kooperationspartners existiert nur im Rahmen der originären Kooperation. Der Übersprung von nicht geteilten Ressourcen des Kooperationspartners auf das Unternehmen geschieht damit ohne Zustimmung. Eine Absicht des Un-

unternehmens für die Kooperation zum Zwecke der *side-effects* liegt nicht vor. Der Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster beschreibt mit der Ressourcenüberlassung die einseitige reziproke Kooperation. Die Ressourcenüberlassung findet vor dem Hintergrund eines kooperativen Umfelds statt, so dass keine Notwendigkeit von gemeinsamen Aktivitäten existiert. Das Unternehmen tritt absichtlich in einen Cross Cluster ein, um die benötigte Ressource zu erlangen. Bei der Überprüfung der CEDE1 und CEDE2 Kriterien wird die Zustimmung des Kooperationspartners und der indirekt beteiligten Kooperationspartner des gebenden Unternehmens für eine unternehmensspezifische Nutzung der Ressource durch das Unternehmen sichergestellt.

Während der RBV, der *Learning*-Ansatz sowie der *side-effects* Ansatz keine Absicht auf die Ressource besitzen, haben dies der RBV und der Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster gemeinsam. Der Unterschied liegt im Einsatz der Ressource auf der Netzwerk- bzw. Unternehmensebene, so dass sich dahingehend die benötigten Zustimmungen unterscheiden. Aufgrund der Zusammenführung von unterschiedlichen Clustern im Cross Cluster berücksichtigt der Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster im Unterschied zum *Relational View* die Unternehmen im Cluster des Ressourcen gebenden Unternehmens. In Tabelle 9 sind die Ansätze gegenübergestellt.

	Resource-based View	Relational View	Learning approach	Side-effects approach	Cross Cluster approach
<b>Pooling &amp; Involvement</b>	firm required to have all resources in the company	network resources are available to alliance partners	collaborative membrane	spillovers from non-shared resources as unintended side effect	one way flow of aspired resources
		contractual agreement on all common activities	Internalization via collaboration: alternative perspective and collaborative exchange refers to a flow of skills in both directions	pooling on alliance level, agreement only on common activities based on shared resources	pooling on firm level, sourcing from pool requires an agreement on both sides: CEDE1 and CEDE2, Internalization via co-operation
			micro bargains for exchange prerequisites agreement on both sides (after commencing cooperation) macro-bargains of corporate officers at the beginning of an alliance do not intend future aspired resource micro-bargains	original focus on joint activities: value of firm resources cannot be leveraged by shared and non-shared resources without joint activities	original focus on firm level: resource pool considers shared resources, but concept of relational resources does not necessitate joint activities
				alliance as original purpose => competing as an alliance	alliance as means to an end => competing through alli-

					ances
	no intent for cooperation for the aspired resource & without agreement	intent for cooperation for the aspired resource & with agreement	no intent for cooperation for the aspired resource & without agreement	no intent for cooperation for the aspired resource & without agreement	intent for cooperation for the aspired resource & with agreement on both CEDE1 and CEDE2

**Tabelle 9: Dimensionen und Merkmale der Forschung – Pooling & Involvement**

(Quelle: aus Boxen/Däberitz (2018), S. 23 mit Änderungen)

Beim Vergleich der vorhandenen Ansätze RBV, RV, *Learning* und *side-effects* mit dem Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster wird deutlich, dass keiner der vier grundlegenden Ansätze der ressourcenbasierten Forschung die Mechanismen und die Ressource des Ansatzes der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster erklären kann. Im folgenden Kapitel werden die Ansätze in einem multidimensionalen Forschungsfeld in Bezug zueinander gesetzt.

#### 4.1.3 Erweiterung der ressourcenbasierten Forschung durch den Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster

Die Verbindung der drei Forschungsdimensionen Ebene & Rente, Herkunft der Ressource & Prozess und Ressourcenpool & Einbindung führt zu einem multidimensionalen Forschungsfeld. Innerhalb dieses Forschungsfelds lassen sich die Beiträge einordnen, die der jeweilige ressourcenbasierte Ansatz zur ressourcenbasierten Forschung liefert. Speziell die Berücksichtigung der Beidseitigkeit (*mutual perspective*) begründet die zusätzliche Dimension Ressourcenpool & Einbindung (*pooling & involvement*). Aufgrund der Verbindung ergeben sich zusätzliche Perspektiven durch Kombinationen der Dimensionsmerkmale. In Abbildung 29 sind die drei Forschungsdimensionen miteinander verbunden.

Die *relational resource* ist das verbindende Element der Unternehmens- und der Netzwerkebene. Sie wird im Cross Cluster durch CEDE1 und CEDE2 aus dem Pool der *shared resources* für das Unternehmen zugänglich gemacht.<sup>738</sup> In einem Vergleich der ressourcenbasierten Ansätze mit dem Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster lässt sich folgendes feststellen:

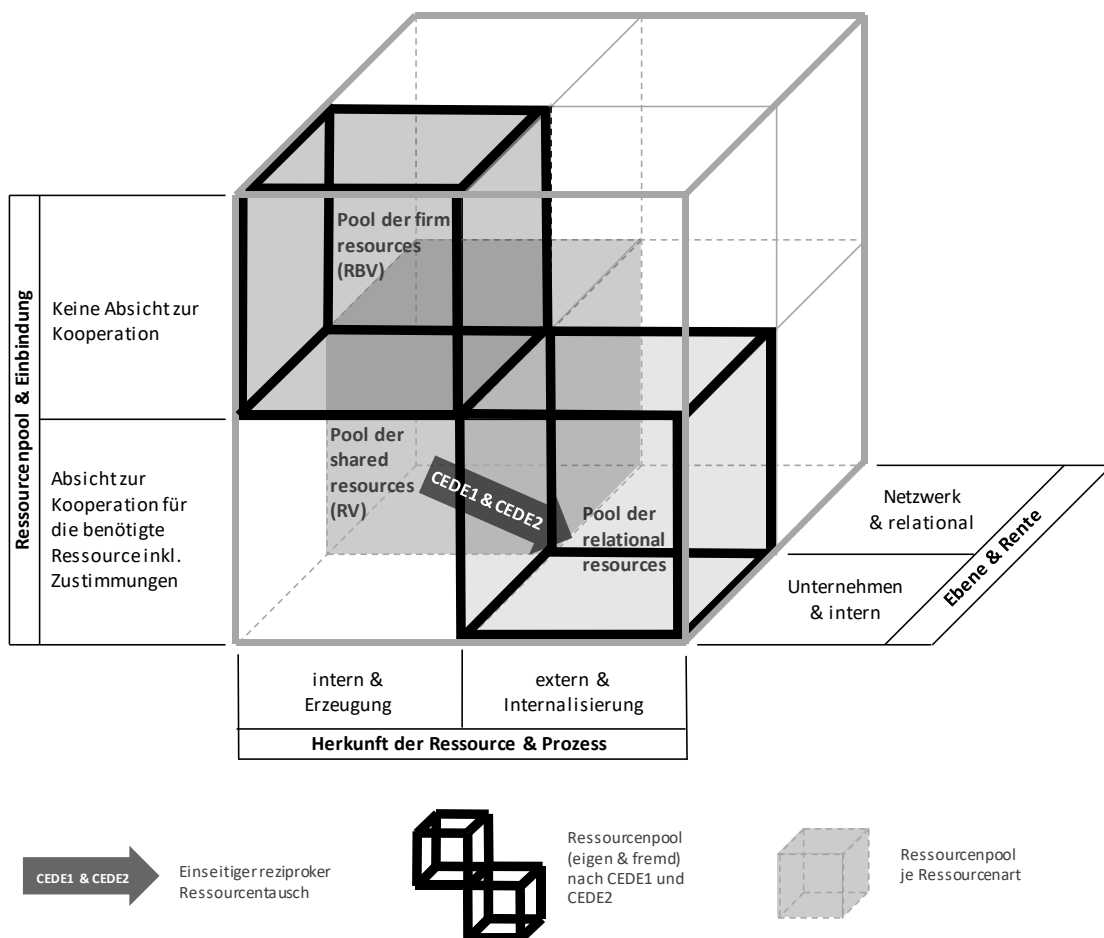
1. Barney fehlt im RBV die Komplementarität von fremden Ressourcen, da fremde Ressourcen in seinem Ansatz nicht vorgesehen sind (*complementarity*).
2. Dyer und Singh berücksichtigen im RV nicht die Internalisierung von fremden Ressourcen für eine unternehmensspezifische Strategie (*employment*). Die kollektive

<sup>738</sup> Zur Ressourcenüberlassung und CEDE1 und CEDE2 siehe ausführlich in Kapitel 3.4.2.



Strategie des Clusters bzw. des Cross Clusters spielt für die Ressourcenüberlassung keine Rolle, sie muss daher nicht dazu komplementär sein.

3. Hamel in seinem *Learning*-Ansatz und Lavie mit seinem Ansatz der *side-effects* berücksichtigen nicht die Beidseitigkeit beim Ressourcentransfer (*expertise* und *desire*). Sie begründen in ihren Erweiterungen der ressourcenbasierten Forschung keine neue Ressourcenart, sondern beschreiben einen positiven Effekt auf die *firm resources*.<sup>739</sup>



**Abbildung 29: Erweiterung des Ressourcenpools durch Cross Cluster**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Der strategische Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster differenziert sich durch die strategische Absicht für die Kooperation und die Ressource (*intent*). Zusätzlich beinhaltet dieser Ansatz die Forderung nach der Zustimmung des Kooperationspartners (*agreement*) für eine unternehmensspezifische Nutzung (CEDE1). Da

<sup>739</sup> In Abbildung 29 werden der *Learning*-Ansatz und der *side-effects* Ansatz aufgrund dessen, dass sie keine eigenständige Ressourcenart begründen, nicht aufgeführt. Die betrachteten Forschungsarbeiten von Hamel und Lavie sind im abgebildeten Würfel dem Quadranten vorne rechts zuzuordnen.

neben dem Kooperationspartner auch dessen Kooperationspartner von den Auswirkungen der Ressourcenüberlassung betroffen sein können, wird zusätzlich CEDE2 erforderlich.

Der neue, erweiterte Pool an Ressourcen für das Unternehmen ergibt sich wie bisher aus dem Quadranten nach Barney (RBV) mit dem Pool der *firm resources* und zusätzlich dem Quadranten mit dem Pool der *relational resources* aus dem Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster.<sup>740</sup> Also zusätzlich die Ressourcen (=slack) aus dem Pool der *shared resources*, die in Cross Clustern auf Netzwerkebene durch CEDE1 und CEDE2 für ein Unternehmen zugänglich gemacht und auf Unternehmensebene für eine unternehmensspezifische Strategie transferiert werden.

Ergebnis ist, dass im Zusammenhang mit Cross Clustern die ressourcenbasierte Forschung um eine weitere Ressourcenart neben den *firm resources* und den *shared resources* um die *relational resources* erweitert wird. Zugleich stellt der Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster ein zusätzliches Potenzial für ein Unternehmen dar. Das Unternehmen kann seine Performance durch eine unternehmensspezifische Strategie durch gemeinsame Nutzung von eigenen und fremden Ressourcen steigern.

## 4.2 Modell zur Beschreibung von unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteilen durch Cross Cluster

Im Folgenden steht basierend auf den bisher erarbeiteten Ergebnissen die Entwicklung eines Modells für die Ressourcenüberlassung in Cross Clustern im Fokus.<sup>741</sup> Dazu wird der Konfigurationsansatz als Forschungsansatz zur Modellbildung herangezogen. Die Fallunterscheidungen für CEDE1 und CEDE2 in Cross Clustern führen zum Modell sowie dessen Annahmen über die modellspezifischen Kausalzusammenhänge. Hierbei wird das Modell speziell in Bezug zu den Kapiteln 2.6 und 3.4 gesetzt, in denen gezeigt wurde, wie die Barrieren von Kooperation in Cross Clustern überwunden werden können.

### 4.2.1 Konfigurationsansatz als Forschungsansatz und Cross Cluster im Kontext des Konfigurationsansatzes

#### Der Konfigurationsansatz

Die **Komplexität netzwerkübergreifender Kooperationen** bedarf einer ganzheitlichen Sicht auf die relevanten Einflussgrößen. Ziel ist die Gestaltung einer **optimalen Organisationsstruktur**, so dass ein Unternehmen gemäß dem *resource-conduct-performance* Paradigma

---

<sup>740</sup> Vgl. in Abbildung 29 die beiden hervorgehobenen schwarz umrandeten Kuben im Würfel.

<sup>741</sup> Zu den Anforderungen an ein Modell, das einen Beitrag zur Theorieerweiterung zu liefern beansprucht vgl. Whetten (1989), S. 490 ff.

seine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann. Hierbei müssen die Beziehungen in einem Unternehmen und an seinen Grenzen als Schnittstelle aus seinem Unternehmen heraus berücksichtigt werden. Um praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen für Cross Cluster ableiten zu können, muss ein theoretisch konsistentes Modell formuliert werden.<sup>742</sup>

Zur **Modellformulierung** wird in dieser Arbeit der **Konfigurationsansatz** (*configuration approach*) gewählt, um den Zusammenhang zwischen der unternehmensspezifischen Strategie, der Nutzung eigener und fremder Ressourcen, dem Unternehmenserfolg und Cross Cluster zu plausibilisieren. Der Konfigurationsansatz baut auf dem Situativen Ansatz auf.<sup>743</sup> Der **Situative Ansatz** (*contingency approach*) formuliert, dass die optimale Wahl der Organisationsstruktur als Koordinationsform abhängig von verschiedenen Situations-/Kontextvariablen ist. Die Forderung des Ansatzes besteht in der Kongruenz von Kontext- und Gestaltungsvariablen (Kongruenz-Effizienz-Hypothese).<sup>744</sup> **Kontextvariablen** liegen bei Cross Clustern zum einen im Unternehmen vor, bspw. die Fähigkeiten eine Ressource zu internalisieren, und zum anderen bei bestehenden Beziehungen zu Kooperationspartnern, bspw. die Zustimmung zur Ressourcenüberlassung der *relational resource*. **Gestaltungsvariablen** beschreiben in einem Unternehmen bspw. die Aufbaustruktur und die Aufgabensynthese zu einem Ressourcenmanager und im Cross Cluster bspw. der Aufbau der notwendigen Strukturen zwischen gebendem und nehmendem Unternehmen, um an die beabsichtigte Ressource zu gelangen.<sup>745</sup> Führt eine ausgewählte und umgesetzte Organisationsstruktur nicht mehr zum Optimum, muss diese der neuen Situation angepasst werden, bspw. wenn ein Unternehmen seine Strategie anpasst und daher eine Kooperation beendet und für neue, andere *relational resources* eine neue Kooperation anstrebt.<sup>746</sup> Der Situative Ansatz bezieht gleichermaßen interne und externe Variablen mit ein. Besteht eine Kongruenz (*fit*) von Kontext- und Gestaltungsvariablen lassen sich **effiziente Organisationsstrukturen** erklären.<sup>747</sup> Kritisch wird am Situativen Ansatz gesehen, dass er immer nur eine alternativlose, die ideale Organisationstruktur zulässt.<sup>748</sup> Diese Schwäche des Situativen Ansatzes versucht der Konfigurationsansatz zu beheben, in dem er die Möglichkeit, zwar einer begrenzten Anzahl, aber unterschiedlicher Organisationsstrukturen für den gleichen Erfolg zulässt (Equifinalität). Voraussetzung ist dazu die Konsistenz der Ge-

---

<sup>742</sup> Zur kritischen Diskussion über die Ableitung von praxisrelevanten Aussagen aus formal logischen Modellen vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 237 ff.

<sup>743</sup> Ausführlich zum Situativen Ansatz vgl. Schulte-Zurhausen (2015), S. 23 ff.

<sup>744</sup> Vgl. Klaas-Wissing (2009), S. 51 und Mintzberg (1979a), S. 220.

<sup>745</sup> Zur Aufgabensynthese vgl. Schulte-Zurhausen (2015), S. 39 ff.

<sup>746</sup> Vgl. Hill/Hitt/Hoskisson (1992), S. 502 ff.

<sup>747</sup> Vgl. Wolf (2013), S. 200 ff. und Mintzberg (1979a), S. 219.

<sup>748</sup> Ausführlich zur Kritik am Situativen Ansatz siehe Kieser (2006), S. 233 ff. und Wolf (2000), S. 4 ff. und S. 91 ff.

staltungsvariablen, da dies über die abgeleitete Wahl der Organisationsstruktur positiven Einfluss auf die Effizienz der Organisation hat (Konsistenz-Effizienz-Analyse).<sup>749</sup> Wenn die Gestaltungsvariablen nicht konsistent sind, kann dies in Cross Clustern dazu führen, dass ein Unternehmen entsprechend dem *resource-conduct-performance* Paradigma die richtige Lücke in der Ressourcenausstattung analysiert und das Ressourcenportfolio dementsprechend strukturiert hat. Jedoch anschließend die falsche Struktur zu einem Unternehmen in einem Cross Cluster aufbaut, der die *relational resource* nicht liefern kann. Der Konfigurationsansatz<sup>750</sup> fokussiert auf Wechselbeziehungen zwischen umweltbezogenen Attributen (Kontextvariablen) und unternehmensbezogenen Attributen (Gestaltungsvariablen) und unterstellt, dass Unternehmen dynamisch einen *best-fit* zwischen den Attributen anstreben.<sup>751</sup> Ziel des Konfigurationsansatzes ist die **ganzheitliche Erfassung der Komplexität** von Organisationsstrukturen durch die **Synthese der umweltbezogenen und unternehmensbezogenen Attribute**.<sup>752</sup> Die Komplexität ist gekennzeichnet durch die Veränderlichkeit von Organisationsstrukturen im Zeitablauf und durch nicht offensichtliche Kausalzusammenhänge.<sup>753</sup>

Komplexe Kausalzusammenhänge und ihre Ursache-Wirkungsbeziehungen werden in der Modellformulierung über Mediation und Moderation berücksichtigt.<sup>754</sup> Bei der **Mediation** erklärt der Mediator den Zusammenhang zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variablen. Es wird zwischen einem totalen und einem partiellen Mediator-Effekt unterschieden. Ein totaler Mediator-Effekt liegt vor, wenn der Mediator ausschließlich den Ursache-Wirkungszusammenhang erklärt. Ein partieller Mediator-Effekt liegt vor, wenn neben dem Mediator zugleich die unabhängige Variable einen direkten Effekt auf die abhängige Variable hat (vgl. Abbildung 30). Bei der **Moderation** wirkt der Moderator direkt auf den Zusammenhang zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variablen. Der Zusammenhang zwischen beiden steht in Abhängigkeit des Moderators. Je nach Veränderung der Ausprägung des Moderators ändert sich der Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable (vgl. Abbildung 30).

---

<sup>749</sup> Vgl. Khandwalla (1973), S. 493 und Klaas-Wissing (2009), S. 51.

<sup>750</sup> Der Konfigurationsansatz entstammt der Organisationstheorie und strebt eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt an. Prägend für den Konfigurationsansatz waren die Arbeiten von Mintzberg (1978), Mintzberg (1979b) und Miller (1981). Ein Unterschied besteht zum gebräuchlichen Begriff der Konfiguration aus der Organisationstheorie, der das Stufengefüge bzw. die Leitungsspanne und Leitungstiefe einer Organisation beschreibt, vgl. hierzu Schulte-Zurhausen (2015), S. 248.

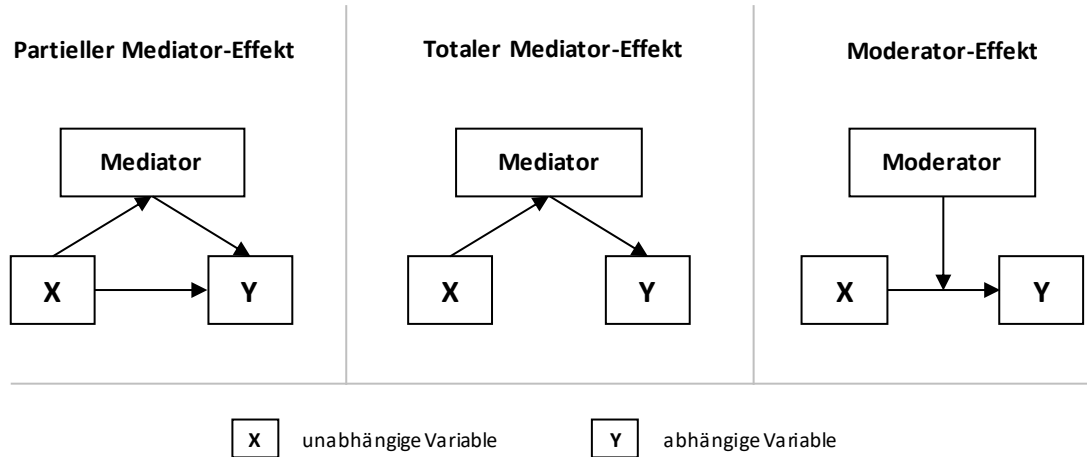
<sup>751</sup> Vgl. Scherer/Beyer (1998), S. 337, Miller/Friesen (1984), S. 204 und Wolf (2000), S. 70 ff.

<sup>752</sup> Vgl. Scherer/Beyer (1998), S. 332 und Miller (1981), S. 2.

<sup>753</sup> Vgl. Scherer/Beyer (1998), S. 336.

<sup>754</sup> Für eine ausführliche Unterscheidung von Mediation und Moderation vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1174 ff. und Müller (2009), S. 257 ff.

Generell muss für eine Interpretation der Kausalität sichergestellt sein, dass die angenommenen Ursachen der Wirkung zeitlich vorgelagert sind und dass Alternativerklärungen ausgeschlossen werden können.<sup>755</sup>



**Abbildung 30: Mediation und Moderation**  
(Quelle: eigene Darstellung)

### Cross Cluster im Kontext des Konfigurationsansatzes

Bei Cross Clustern müssen die Unternehmens- und die Netzwerkebene gleichzeitig betrachtet werden, um die Kausalzusammenhänge aufgrund der Wechselbeziehungen in und über beide Ebenen vollständig abzubilden. Der Zusammenhang zwischen der unternehmensspezifischen Strategie, der Nutzung eigener und fremder Ressourcen, dem Unternehmenserfolg und Cross Cluster bildet den Kern der Betrachtung.

Die differenzierte Abbildung der Organisationsstruktur wird durch die Forschungsdimensionen der Mehrebenenbetrachtung gefordert. Die *relational resource* stellt das verbindende Element zwischen der Unternehmensebene (Unternehmen) und der Netzwerkebene (Umwelt) dar. Die direkte Umwelt, also der Kooperationspartner wird durch CEDE1 abgebildet, die indirekte Umwelt, also die Partnerunternehmen des Kooperationspartners, finden über die *partner ties* den Einbezug durch CEDE2.

Somit bezieht der strategische Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster sowohl die Umwelt als auch die Unternehmensperspektive bzgl. unternehmensspezifischer Strategie und Unternehmenserfolg vollständig mit ein (*mutual perspective*).

<sup>755</sup> Vgl. Baltes-Götz (2017), S. 7 f.

Die über die Unternehmens- und Netzwerkebene bestehenden beidseitigen Beziehungen werden über den Ressourcenmanager bspw. in der strategischen Planung und dem Ressourcenportfoliomanagement abgebildet.

Die Modellformulierung synthetisiert die Attribute des äußeren Rahmens (Cross Cluster, umweltbezogen) und der inneren Betrachtung (*resource-conduct-performance* Paradigma, unternehmensbezogen) der Untersuchung.<sup>756</sup> In die Kontext- und Gestaltungsvariablen fließen zum einen die Erkenntnisse aus Kapitel 2.6 ein, in dem die Vorüberlegungen für Cross Cluster als optimale Koordinationsform gemacht wurden, und zum anderen die Erkenntnisse aus Kapitel 3.4, in dem gezeigt wurde, wie durch *relational resources* die Unternehmensperformance gesteigert werden kann.

Der Konfigurationsansatz ist daher als Forschungsansatz zur Modellbildung und Erklärung der Kausalzusammenhänge für den Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster geeignet.

#### **4.2.2 Entwicklung eines Erklärungsmodells für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster**

Die Entwicklung eines Erklärungsmodells für den Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster bedarf vor der Formulierung der Hypothesen über die Kausalzusammenhänge vorab einer Spezifizierung der beteiligten Unternehmen und die Auswirkung auf den Ressourcenüberlassungsprozess je nach Konstellation dieser Unternehmen. Zuerst wird daher eine Übersicht erstellt, welche Teilmengen von Unternehmen es im Cross Cluster gibt, die logisch zum Konfigurationsansatz die Organisationsstruktur auf der Netzwerkebene abbilden können. Anschließend wird eine Übersicht über die theoretischen Fälle im Cross Cluster gegeben, die den Mechanismus von CEDE1 und CEDE2 erklären. Die Übersicht orientiert sich an den direkten und indirekten möglichen Konkurrenzsituationen sowohl auf Unternehmens-, als auch auf Netzwerkebene. Hierbei wird wiederum die Beidseitigkeit der Betrachtung gewahrt. Synthetisiert werden die Erkenntnisse anschließend in einem Erklärungsmodell.

#### **Konstellationen von Unternehmen in Cross Clustern**

Cross Cluster können auf unterschiedliche Arten gebildet werden. In Kapitel 3.4.2 sind einige Beispiele der Organisationsstruktur auf Netzwerkebene beschrieben. Bei Cross Clustern sind die Unternehmen meist in einer Vollständigen-Struktur innerhalb des jeweiligen teilnehmen-

---

<sup>756</sup> Zum inneren und äußeren Handlungsrahmen dieser Arbeit vgl. Kapitel 1.2.

den Clusters organisiert. In der Regel besitzt jedes Cluster ein Clustermanagement, dass die Koordination innerhalb und bei Cross Clustern zwischen den Clustern übernimmt.<sup>757</sup>

In der Abbildung ist eine theoretische Konstellation von zwei Clustern (Cluster X und Cluster Y) eines Cross Clusters dargestellt. Das nehmende Unternehmen besitzt seine spezifische Ressourcenausstattung für eine unternehmensspezifische Strategie. Beim gebenden Unternehmen wird auf die Überschussressourcen fokussiert (*slack pool*). In der Abbildung 31 ist diese Konstellation dargestellt. Dem nehmenden Unternehmen fehlt in seinem Ressourcenbündel die benötigte Ressource, die im *slack pool* des gebenden Unternehmens vorliegt. Zwischen nehmenden und gebenden Unternehmen findet für die Ressourcenüberlassung der *relational resource* CEDE1 statt.

Zentraler Bestandteil der Ressourcenüberlassung ist die Struktur zwischen dem gebenden und dem nehmenden Unternehmen. Die Struktur (*tie / pipeline*) bildet den virtuellen Kanal, durch den das nehmende Unternehmen an die *relational resource* gelangt. Dieser Kanal für den Ressourcenfluss unterliegt den spezifischen Abstimmungen zwischen dem gebenden und nehmenden Unternehmen. Dies können bspw. vertragliche Regelungen über den Transport von physischen Ressourcen, die Nutzung des Know-hows innerhalb landesspezifischer Gesetze bis hin zu Geheimhaltungsvereinbarungen gegenüber Dritten sein. Die Abstimmungen sind situativ vom gebenden und nehmenden Unternehmen festzulegen.

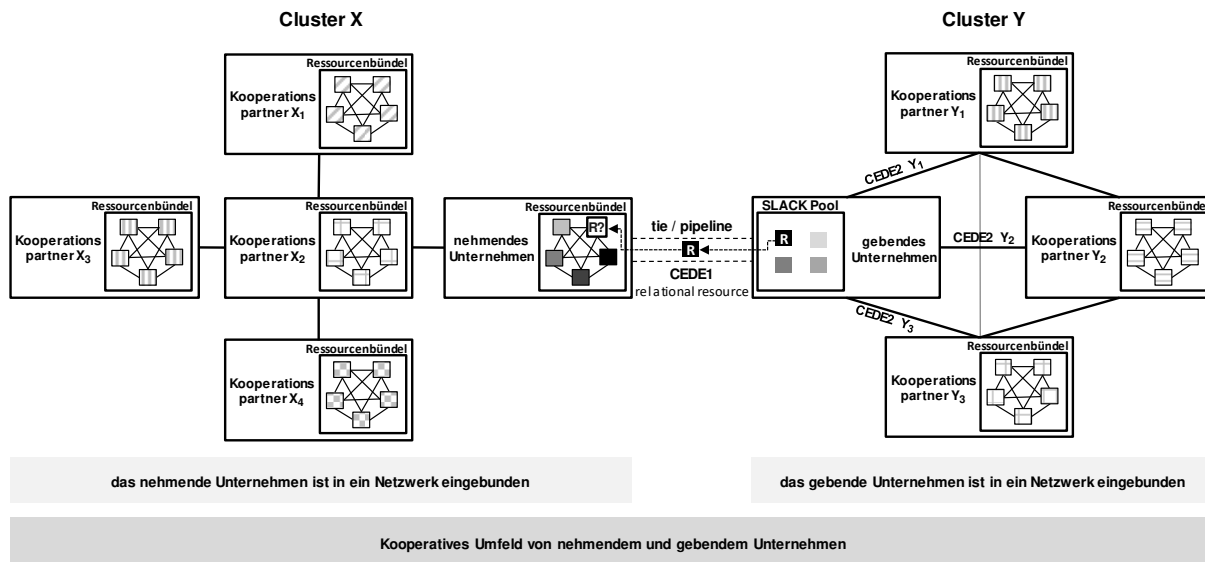
Weiterhin wird in dieser Arbeit auf die Strukturen zweiter Ordnung des gebenden Unternehmens fokussiert, da die Ressourcenüberlassung Auswirkung auf die Kooperationspartner in dessen Cluster haben kann. Diese Auswirkungen werden im weiteren Verlauf der Arbeit detailliert beschrieben. In der Abbildung 31 sind diese Strukturen zweiter Ordnung deshalb mit CEDE2 versehen. Die Komplementarität und die Internalisierung der (potenziellen) *relational resource* im Partnerunternehmen des Kooperationspartners werden hier nicht betrachtet. Für die Ressourcenüberlassung an das nehmende Unternehmen werden die Zustimmungen der Kooperationspartner des gebenden Unternehmens relevant. Zudem, ob die Ressource überhaupt vom gebenden Unternehmen aufgrund einer Einbettung im Cluster entnommen werden kann (*desire, expertise*).

Auf die Darstellung des Clustermanagements wird in der Abbildung 31 verzichtet. Das Clustermanagement hat einem moderierenden Effekt auf die Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmen im jeweiligen Cluster. In dieser Untersuchung stehen aber ausschließlich die moderierenden Effekte auf die Struktur zwischen dem nehmenden und dem gebenden Unternehmen im Mittelpunkt. Das Clustermanagement trägt zur Transparenz zwischen den Unter-

---

<sup>757</sup> Siehe Abbildung 19 über prinzipielle Struktur und Clustermanagement im Cross Cluster.

nehmen bei und fördert durch bspw. einen regelmäßig organisierten Informationsaustausch das Vertrauen zwischen den Unternehmen über die Cluster Grenzen hinweg. Auch hierbei ist es notwendig, dass alle Clustermanagements in einem beidseitigen bzw. bei mehr als zwei beteiligten Clustern in einem mehrseitigen Prozess beteiligt sind.

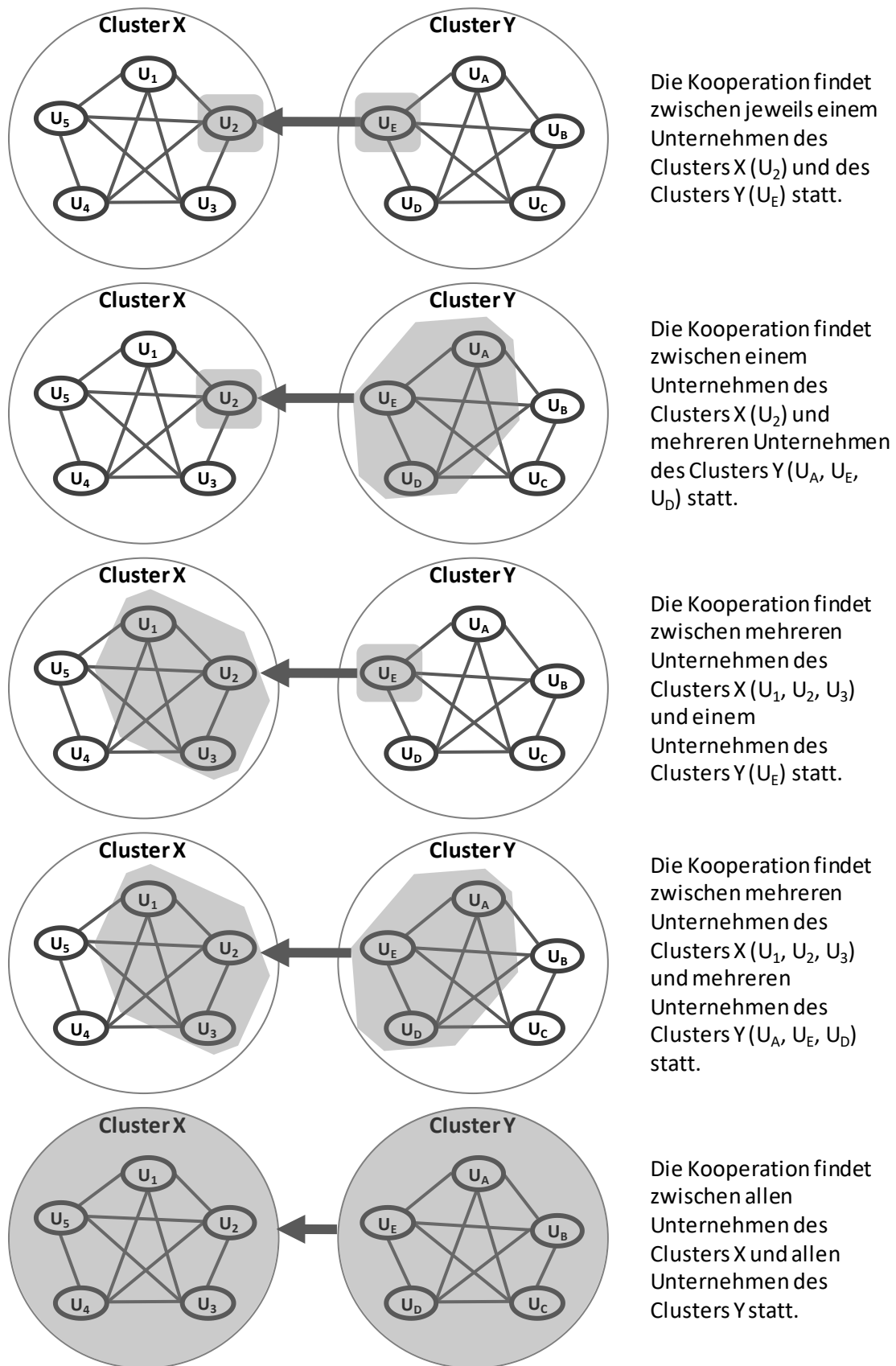


**Abbildung 31: Cross Cluster und CEDE1 und CEDE2**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Zwar bildet der Cross Cluster die Gesamtstruktur auf Netzwerkebene, so lassen sich jedoch Teileinheiten von Unternehmen für die Ressourcenüberlassung definieren. Notwendig ist, dass immer mindestens ein Unternehmen von beiden Clustern beteiligt ist (nehmendes und gebendes Unternehmen). Die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen unterliegt aber keiner quantitativen Beschränkung, so dass von einem bis zu allen Unternehmen eines Clusters beteiligt sein können. Zulässige **prinzipielle Konstellationen im Cross Cluster** am Beispiel einer Vollständigen-Struktur der Cluster sind in Abbildung 32 dargestellt.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird aus Gründen der Übersichtlichkeit die Ressourcenüberlassung zwischen zwei Unternehmen betrachtet. Die Aussagen sind ebenfalls für alle weiteren genannten Fälle von Teilmengen von Unternehmen gültig. Ebenso wird bei den Kooperationspartnern des gebenden Unternehmens stellvertretend für die Unternehmen auf eins konzentriert, hier gelten die Aussagen für alle weiteren Konstellationen.





**Abbildung 32: Zulässige Kooperationspartnerschaften für die Ressourcenüberlassung im Cross Cluster**  
(Quelle: eigene Darstellung)

**Theoretische Fälle in Cross Clustern mit Bezug zur Ressourcenüberlassung**

Das Erklärungsmodell muss sowohl die Unternehmens- als auch die Netzwerkebene abbilden. Relevant sind die *stakeholder*, die direkt oder indirekt von der Ressourcenüberlassung betroffen sind. Anhand von CEDE1 und CEDE2 lassen sich theoretische Fälle ableiten, die anschließend im Erklärungsmodell Berücksichtigung finden müssen.

Die Komplementarität der Ressource (*complementarity*) und die Internalisierungsfähigkeit des nehmenden Unternehmens (*employment*) gelten in dieser Betrachtung als positiv bewertet. So dass in der Betrachtung der Fälle die Abgabefähigkeit des gebenden Unternehmens (*expertise*) verbunden mit der Zustimmung seiner Partnerunternehmen und die Abgabewilligkeit des gebenden Unternehmens (*desire*) auch hier inklusive der Zustimmung seiner Partnerunternehmen im Fokus stehen. Eine Berücksichtigung der Partnerunternehmen des nehmenden Unternehmens in seinem eigenen Cluster ist nicht relevant. Denn das nehmende Unternehmen intendiert eine unternehmensspezifische Strategie, an der diese Unternehmen weder partizipieren noch auf diese Einfluss nehmen. Das Unternehmen benötigt keine Zustimmung dieser Unternehmen für die Ressourcenüberlassung.

Im Folgenden werden zuerst die Fälle aus Sicht des gebenden Unternehmens beschrieben (CEDE1). Bei der Frage nach der Abgabefähigkeit existieren - abgesehen von kostenintensiven Lösungen - nur die eindeutigen Möglichkeiten, dass die Ressource abgebar ist oder nicht. Im weiteren Verlauf wird unterstellt, dass die Ressource ohne großen Kostenaufwand abgebar ist (*expertise*, CEDE1). Ohne diese Annahme würde eine Prüfung der Abgabewilligkeit erst gar nicht zustande kommen (*desire*, CEDE1).

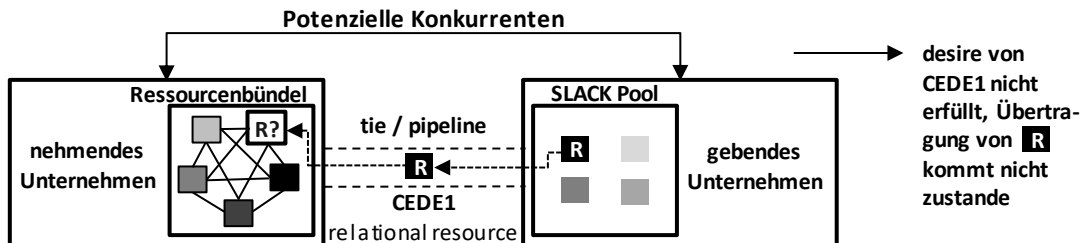
**1. CEDE1 – Will das Unternehmen seine Ressource dem Unternehmen im anderen Cluster zur Verfügung stellen (desire)**

Die folgende Betrachtung findet aus Sicht des gebenden Unternehmens statt. Es existieren vier Fälle, bei dem das gebende Unternehmen seine *slack*-Ressource nicht als *relational resource* überlassen will. In einem der Fälle hat die Ressourcenüberlassung direkte Wirkung auf das gebende Unternehmen, die drei anderen Fälle haben auf das gebende Unternehmen eine indirekte Wirkung.

**Fall 1:** Der erste Fall (CEDE1) beschreibt die Konkurrenzsituation, die entstehen würde, wenn das nehmende Unternehmen durch die Überlassung der *relational resource* in die Lage versetzt wird, in der Branche des gebenden Unternehmens wettbewerbsrelevante Lösungen anzubieten. Dies hätte eine direkte Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit des gebenden Unternehmens. Damit ist das Kriterium *desire* von CEDE1 zwischen gebendem und nehmendem

Unternehmen nicht erfüllt und es wird nicht zur Ressourcenüberlassung kommen. In Abbildung 33 ist diese direkte Wirkung auf das gebende Unternehmen dargestellt.

Nehmendes Unternehmen wird zum direkten Konkurrenten des gebenden Unternehmens.  
Direkte Wirkung.



**Abbildung 33: CEDE1 Fall 1 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung direkte Konkurrenz zu gebendem Unternehmen**  
(Quelle: eigene Darstellung)

**Fall 2:** Der zweite Fall (CEDE1) beschreibt die Konkurrenzsituation zwischen dem nehmenden Unternehmen zu einem Unternehmen in dessen Cluster (Kooperationspartner  $X_1$ ) aufgrund der Ressourcenüberlassung. Dies kann zwei unterschiedliche Bewertungen zur Folge haben, wenn zusätzlich das gebende Unternehmen direkte Geschäftsbeziehungen zu dem Unternehmen Kooperationspartner  $X_1$  besitzt:

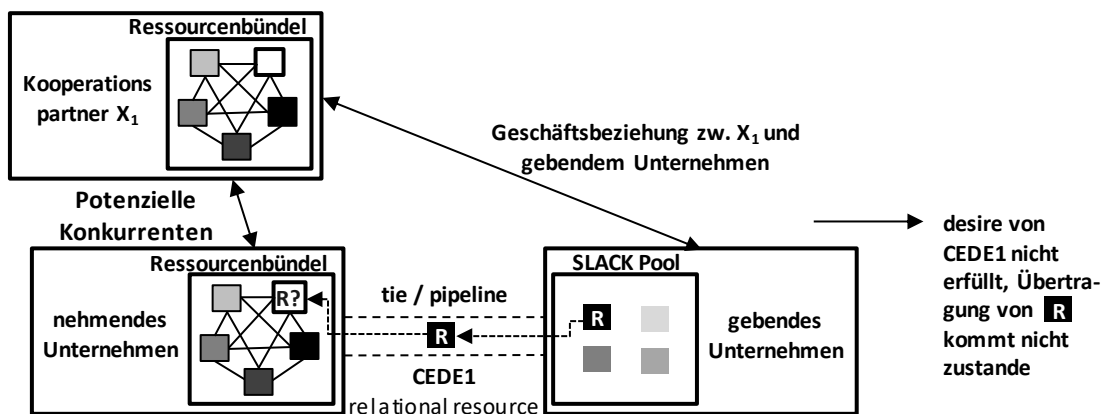
1. Wenn das nehmende Unternehmen zum Konkurrenten von seinem Kooperationspartner  $X_1$  wird und diesen bspw. vom Markt verdrängt, hat dies indirekte Wirkung auf das gebende Unternehmen, da dieser sich einen neuen Geschäftspartner<sup>758</sup> suchen muss. Sind die Kosten, zu denen das gebende Unternehmen anschließend einen neuen Geschäftspartner beauftragt, höher als beim Kooperationspartner  $X_1$ , dann hat die Ressourcenüberlassung indirekt negative Auswirkungen auf die Performance des gebenden Unternehmens. In diesem Fall ist das Kriterium *desire* von CEDE1 nicht erfüllt und es wird keine Ressourcenüberlassung geben.
2. Anders ist die Bewertung, wenn sich durch die Ressourcenüberlassung die Möglichkeit ergibt, dass das gebende Unternehmen bspw. einen zweiten Lieferanten oder Dienstleister parallel zum Kooperationspartner  $X_1$  aufbauen kann. Hintergrund kann die langfristige Erwartung sinkender Preise bzw. Erweiterung des Dienstleistungsangebots sein. In diesem Fall wäre die Ressourcenüberlassung vom gebenden Unter-

<sup>758</sup> Hierbei gibt es keine Einschränkung von der Art der Geschäftsbeziehung, es kann sowohl eine Abnehmer- als auch Lieferantenbeziehung sein, ebenso möglich sind eine Zusammenarbeit wie bspw. die Verlängerte Werkbank oder bspw. Kontrakt-Dienstleister.

nehmen ein *investment in potential future rents*. Das gebende Unternehmen würde mit der Erwartung auf zukünftige Renditen einer Ressourcenüberlassung zustimmen und seinen *slack* gewinnbringend einsetzen.

In Abbildung 34 ist die potenzielle Konkurrenzsituation im Cluster X mit Beeinträchtigung der Performance des gebenden Unternehmens dargestellt.

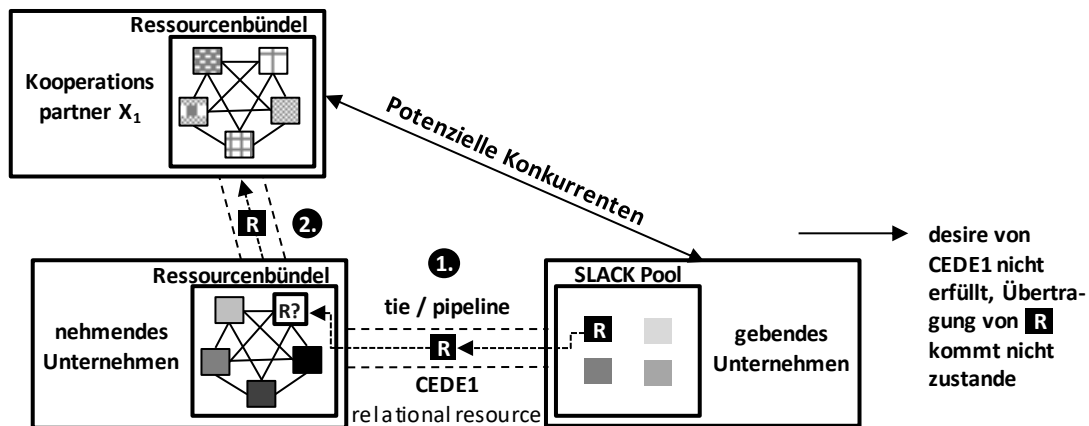
Abgabe der relational resource beeinträchtigt die Performance vom gebenden Unternehmen.  
Indirekte Wirkung.



**Abbildung 34: CEDE1 Fall 2 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung zur Konkurrenz von Kooperationspartner im Cluster X**  
(Quelle: eigene Darstellung)

**Fall 3:** Der dritte Fall (CEDE1) beschreibt die Konkurrenzsituation zwischen dem gebenden Unternehmen und einem Unternehmen aus dem Cluster X (Kooperationspartner  $X_1$ ). Die *relational resource* wird in einem zweistufigen Prozess weitergegeben. Der erste Schritt ist die Ressourcenüberlassung zwischen nehmendem und gebendem Unternehmen. Wenn das nehmende Unternehmen die *relational resource* in einem zweiten Schritt unabgestimmt an den Kooperationspartner  $X_1$  in seinem Cluster weitergibt, kann der Kooperationspartner  $X_1$  eventuell mit der neuen Ressourcenausstattung Konkurrent vom gebenden Unternehmen werden. In diesem Fall wird das gebende Unternehmen die *relational resource* nicht an das nehmende Unternehmen geben. Dieser Fall der indirekten Wirkung durch potenzielle Konkurrenz zwischen dem Unternehmen  $X_1$  und dem gebenden Unternehmen ist in Abbildung 35 dargestellt.

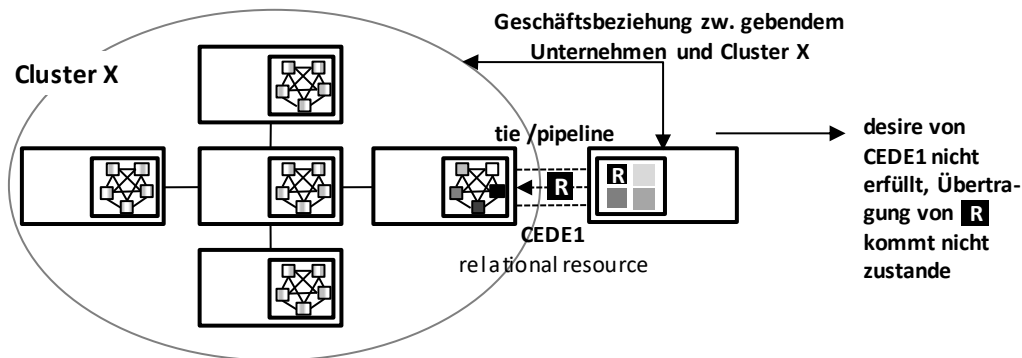
Das nehmendes Unternehmen gibt die relational resource unabgestimmt weiter.  
Indirekte Wirkung



**Abbildung 35: CEDE1 Fall 3 - Unternehmen aus Cluster X wird durch Ressourcenüberlassung und anschließender Weitergabe zur Konkurrenz vom gebenden Unternehmen**  
(Quelle: eigene Darstellung)

**Fall 4:** Der vierte Fall (CEDE1) beschreibt die Situation, dass das gebende Unternehmen eine Geschäftsbeziehung zum Cluster X oder einer Teilmenge von Unternehmen aus Cluster X besitzt, an der das nehmende Unternehmen beteiligt ist. Durch die Ressourcenüberlassung vom gebenden an das nehmende Unternehmen besteht die Möglichkeit, dass das nehmende Unternehmen seine unternehmerischen Aktivitäten aufgrund seiner neuen Ressourcenausstattung neu orientiert. Eine Folge könnte sein, dass das nehmende Unternehmen aus dem Cluster X austritt und damit die Leistungserstellung des Clusters X bzw. der Teilmenge des Clusters X, die zur Leistungserstellung beiträgt, zerstört. Die indirekte Folge ist die Beendigung der Geschäftsbeziehung zwischen dem gebenden Unternehmen und dem Cluster X bzw. der Teilmenge der Unternehmen von Cluster X. Wenn die Geschäftsbeziehung zum Cluster X bzw. der Teilmenge der Unternehmen von Cluster X gefährdet ist, wird das gebende Unternehmen zur Ressourcenüberlassung nicht einwilligen. In Abbildung 36 ist dieser Fall dargestellt.

Abgabe der relational resource beeinträchtigt die Performance vom gebenden Unternehmen.  
Indirekte Wirkung.



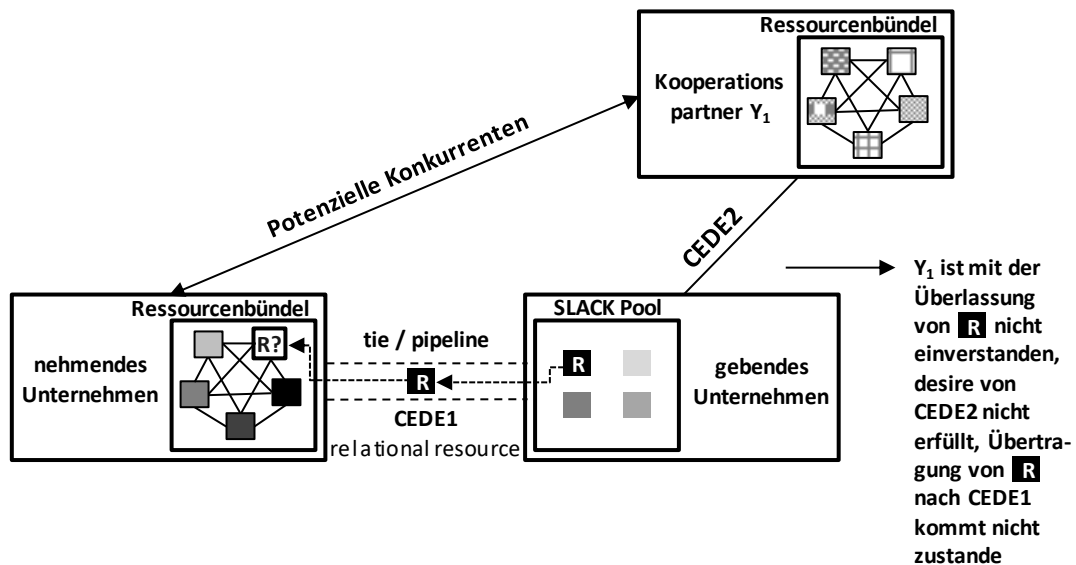
**Abbildung 36: CEDE1 Fall 4 - Geschäftsbeziehung zwischen gebendem Unternehmen und Cluster X ist durch Ressourcenüberlassung gefährdet**  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 2. CEDE2 – Stimmen die Clusterunternehmen aus Cluster Y der geplanten Ressourcenüberlassung zu (aus Sicht der einzelnen Unternehmen im Cluster Y - desire)

Die folgende Betrachtung fokussiert auf die Kooperationspartner des gebenden Unternehmens im Cluster Y. Es wird unterstellt, dass das gebende Unternehmen sowohl die Ressource überlassen kann als auch will und dass die Ressource nicht im Cluster Y eingebettet ist. Trotzdem existieren vier Fälle, bei dem das gebende Unternehmen seine *slack*-Ressource nicht als *relational resource* überlassen kann, da die Kooperationspartner im Cluster Y negativ beeinträchtigt wären. In zwei der Fälle hat die Ressourcenüberlassung eine direkte Wirkung auf den Kooperationspartner des gebenden Unternehmens (Kooperationspartner  $Y_1$ ), die zwei anderen Fälle haben eine indirekte Wirkung.

**Fall 5:** Der fünfte Fall (CEDE 2) beschreibt die Konkurrenzsituation, wenn das nehmende Unternehmen durch die Überlassung der *relational resource* in die Lage versetzt wird, in der Branche des gebenden Unternehmens wettbewerbsrelevante Lösungen analog zum Kooperationspartner  $Y_1$  des gebenden Unternehmens anbieten zu können. Dies hätte eine direkte Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen  $Y_1$  zur Folge. Das Unternehmen  $Y_1$  wird daher nicht der Ressourcenüberlassung zustimmen und das Kriterium *desire* von CEDE2 ist nicht erfüllt. Es wird somit nicht zur Ressourcenüberlassung zwischen gebendem und nehmendem Unternehmen kommen. In Abbildung 37 ist diese direkte Wirkung auf das Unternehmen  $Y_1$  dargestellt.

Nehmendes Unternehmen wird Konkurrent von Unternehmen aus Cross Cluster Y.  
Direkte Wirkung.

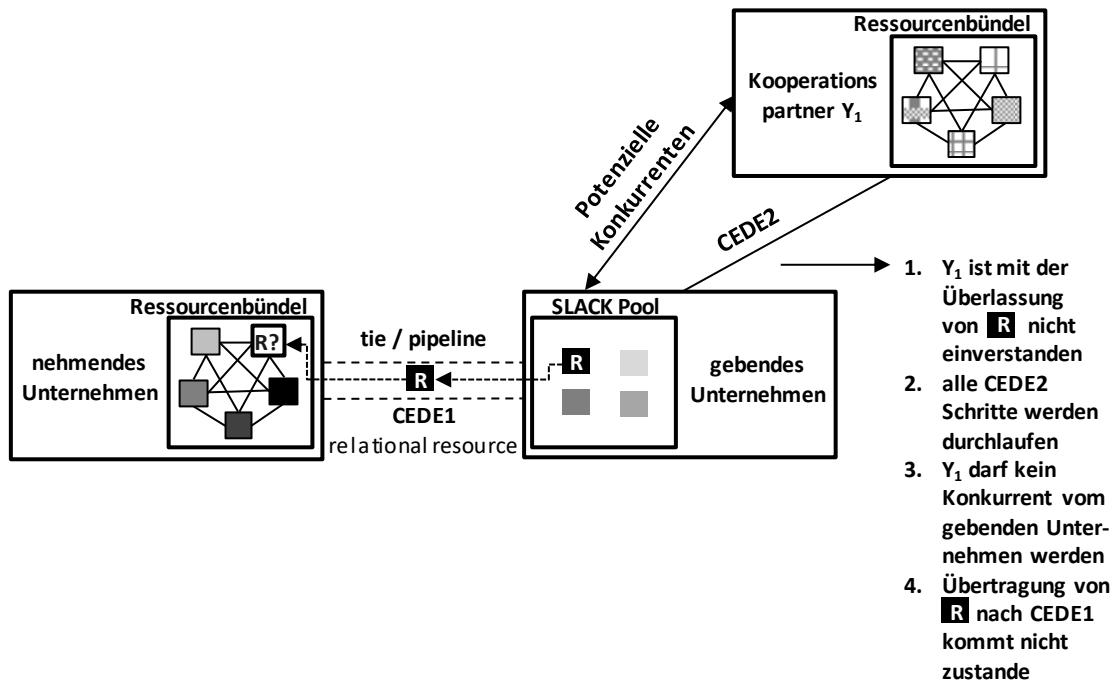


**Abbildung 37: CEDE2 Fall 5 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung zur Konkurrenz von Unternehmen aus Cluster Y**  
(Quelle: eigene Darstellung)

**Fall 6:** Der sechste Fall (CEDE2) beschreibt die Situation, dass ein Unternehmen aus dem Cluster des gebenden Unternehmens (Kooperationspartner  $Y_1$ ) die Ressource für sich beansprucht und daher einer Ressourcenüberlassung an das nehmende Unternehmen nicht zustimmt. Im Folgenden müssen zwischen dem Unternehmen  $Y_1$  und dem gebenden Unternehmen die CEDE Kriterien überprüft werden. Fallen sie positiv aus, kann die Ressource dem Unternehmen  $Y_1$  überlassen werden und es kommt zu keiner Ressourcenüberlassung an das nehmende Unternehmen.<sup>759</sup> Die Kriterienprüfung kann allerdings auch negativ ausfallen. Aus Sicht des Unternehmens  $Y_1$  trifft die Komplementarität nicht zu oder die Internalisierung kann nicht sichergestellt werden. Oder aus Sicht des gebenden Unternehmens ist *desire* nicht erfüllt, weil Unternehmen  $Y_1$  ein potenzieller Konkurrent werden kann. Fällt die Kriterienprüfung negativ aus, kann das nehmende Unternehmen die *relational resource* erhalten. Hierbei ist Fall 5 zu berücksichtigen, so dass im Fall einer Konkurrenz zwischen nehmendem Unternehmen und Unternehmen  $Y_1$ , Unternehmen  $Y_1$  wiederum einer Überlassung der *relational resource* nicht zustimmen würde. In Abbildung 38 ist der Fall dargestellt, dass Unternehmen  $Y_1$  die *relational resource* beansprucht.

<sup>759</sup> Für den speziellen Fall, dass es sich bei der *relational resource* um Know-how handelt, besteht die Möglichkeit, dass die Ressource gleichzeitig an das nehmende Unternehmen gegeben werden kann. Bei dieser Absicht muss allerdings zusätzlich Fall 5 geprüft werden.

Anderes Unternehmen aus Cluster Y beansprucht die relational resource.  
Direkte Wirkung.

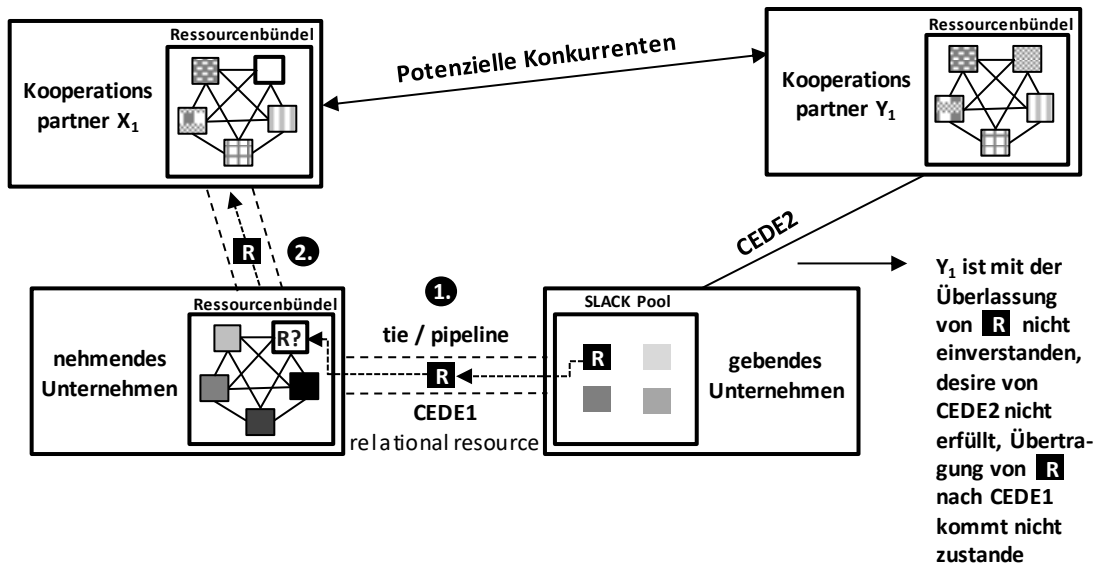


**Abbildung 38: CEDE2 Fall 6 - Unternehmen aus Cluster Y beansprucht Ressourcennutzung für sich**  
(Quelle: eigene Darstellung)

**Fall 7:** Der siebte Fall (CEDE2) beschreibt die unabgestimmte Weitergabe der *relational resource* innerhalb des Clusters X. In einem ersten Schritt vollzieht sich der Ressourcenüberlassungsprozess. CEDE1 und CEDE2 sind theoretisch erfüllt, die Zustimmung liegt vor. Anschließend gibt das nehmende Unternehmen die *relational resource* in einem zweiten Schritt an ein Unternehmen in seinem Cluster (Kooperationspartner  $X_1$ ) weiter. Unternehmen  $X_1$  wird dadurch in die Lage versetzt, in der Branche des gebenden Unternehmens wettbewerbsrelevante Lösungen analog zum Kooperationspartner  $Y_1$  anbieten zu können. Dies hätte eine indirekte Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen  $Y_1$  zur Folge. Das Unternehmen  $Y_1$  wird daher nicht der Ressourcenüberlassung zustimmen und das Kriterium *desire* von CEDE2 ist nicht erfüllt. Es wird somit nicht zur Ressourcenüberlassung zwischen gebendem und nehmendem Unternehmen kommen. In Abbildung 39 ist diese indirekte Wirkung auf das Unternehmen  $Y_1$  dargestellt.



Das nehmendes Unternehmen gibt die relational resource unabgestimmt weiter.  
Indirekte Wirkung.

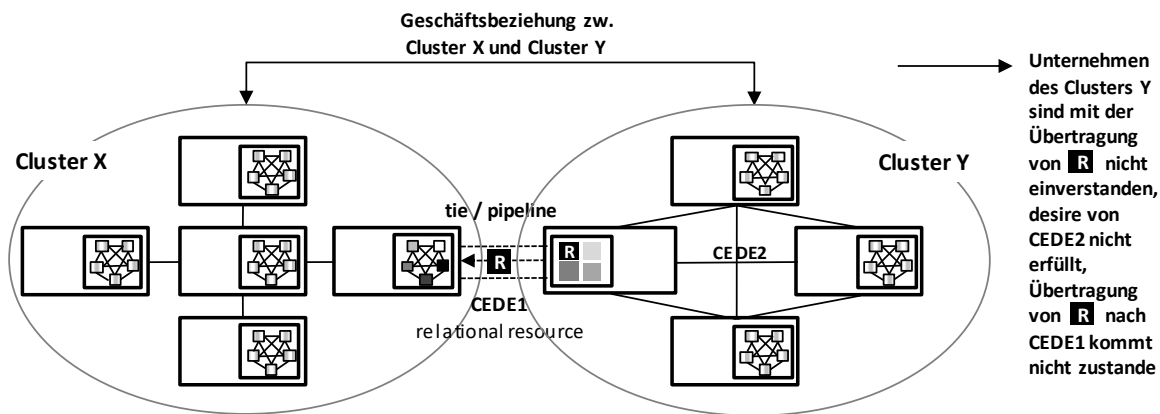


**Abbildung 39: CEDE2 Fall 7 - Unternehmen aus Cluster X wird durch Ressourcenüberlassung und anschließender Weitergabe zur Konkurrenz von Unternehmen aus Cluster Y**

(Quelle: eigene Darstellung)

**Fall 8:** Der achte Fall (CEDE2) beschreibt, wie die Geschäftsbeziehung zwischen Cluster X und Cluster Y gefährdet und damit die Performance des Clusters Y beeinträchtigt wird. Anstelle von Cluster X und Cluster Y können es auch jeweils Teilmengen von Unternehmen der Cluster sein, einzig das nehmende Unternehmen muss an der Leistungserstellung des Clusters X beteiligt sein. Durch die Ressourcenüberlassung vom gebenden an das nehmende Unternehmen besteht die Möglichkeit, dass das nehmende Unternehmen bspw. seine unternehmerischen Aktivitäten aufgrund seiner neuen Ressourcenausstattung neu orientiert und bspw. aus dem Cluster X austritt und damit die Leistungserstellung des Clusters X bzw. der Teilmenge des Clusters X, die zur Leistungserstellung beiträgt, zerstört. Die indirekte Folge ist die Beendigung der Geschäftsbeziehung zwischen Cluster Y und Cluster X. Wenn die Geschäftsbeziehung zum Cluster X bzw. der Teilmenge der Unternehmen von Cluster X gefährdet ist, werden die Unternehmen von Cluster Y nicht zur Ressourcenüberlassung einwilligen. In Abbildung 40 ist dieser Fall dargestellt.

Abgabe der relational resource beeinträchtigt die Performance des Cross Clusters Y.  
Indirekte Wirkung.



**Abbildung 40: CEDE2 Fall 8 - Geschäftsbeziehung zwischen Cluster Y und Cluster X ist durch Ressourcenüberlassung gefährdet**  
(Quelle: eigene Darstellung)

### 3. CEDE2 – Stimmen die Clusterunternehmen aus Cluster Y der geplanten Ressourcenüberlassung zu (aus Sicht des gesamten Clusters Y - expertise)

Die folgende Betrachtung fokussiert auf das Cluster Y als Verbund. Es wird unterstellt, dass das gebende Unternehmen sowohl die Ressource überlassen kann als auch will. Allerdings ist die Ressource in Aktivitäten des Clusters Y eingebettet. Für diesen Fall muss aus Sicht des gesamten Clusters das Kriterium *expertise* geprüft werden, ob die Ressource aus dem Cluster übertragbar ist, oder ob es eine negative Beeinträchtigung des Clusters zur Folge hat. Dieser Fall kann entweder eine direkte Wirkung auf das Cluster Y oder eine indirekte Wirkung auf Unternehmen des Clusters Y haben.

**Fall 9:** Der neunte Fall (CEDE2) beschreibt die Situation, wenn die *relational resource* in gemeinsame Netzwerkaktivitäten (*joint activities*) im Cluster Y oder in Aktivitäten einer Teilmenge von Unternehmen in Cluster Y eingebettet ist. Das gebende Unternehmen muss an diesen *joint activities* unter Einsatz seiner Ressource beteiligt sein. Hierbei muss unterschieden werden nach

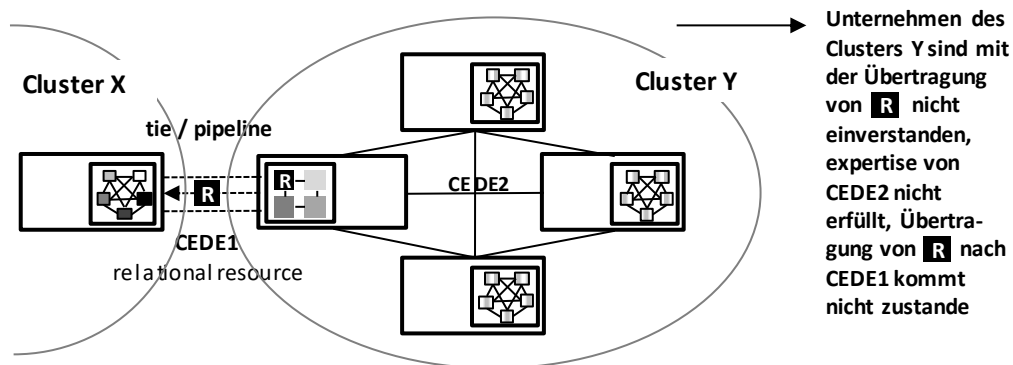
1. ob es sich bspw. um eine Ressource handelt, die in den Leistungserstellungsprozess im Cluster Y eingebunden und damit nicht davon trennbar ist. Eine Ressourcenüberlassung ist in diesem Fall keine Option, die Unternehmen aus Cluster Y sind mit einer Ressourcenüberlassung und den damit verbundenen direkten, negativen Folgen auf die Clusteraktivitäten nicht einverstanden.<sup>760</sup>

<sup>760</sup> Handelt es sich bspw. um eine Maschine, würde die Ressource nicht als *slack* gelten, wenn sie vollständig in den Leistungserstellungsprozess eingebunden ist. In diesem Fall existiert die Unterscheidung nach 1. nicht. Ist

2. ob es sich um den speziellen Fall der *relational resource* als Know-how handelt. Hierbei besteht die Möglichkeit, dass die Ressource trotz Einbettung im Cluster Y an das nehmende Unternehmen gegeben werden kann. Bei dieser Absicht muss allerdings zusätzlich Fall 5 und Fall 7 geprüft werden. Sollte durch das nehmende Unternehmen oder durch eine potenzielle Weitergabe des Know-hows an ein Unternehmen im Cluster X eine Konkurrenzsituation für ein Unternehmen im Cluster Y sich ergeben, werden die Unternehmen aus Cluster Y der Ressourcenüberlassung aufgrund der indirekten Wirkung einer möglichen Konkurrenz nicht zustimmen.

In Abbildung 41 ist der Fall dargestellt, dass die Ressource nicht aus den gemeinsamen Netzwerkaktivitäten im Cluster Y herausgetrennt und an das nehmende Unternehmen überlassen werden kann.

Relational resource in gemeinsame Netzwerkaktivitäten eingebunden.  
Direkte / indirekte Wirkung.



**Abbildung 41: CEDE2 Fall 9 - Ressource ist nicht aus Verbund des Clusters Y trennbar**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Unterscheidung der Ressourcenüberlassung anhand der möglichen direkten oder indirekten Konkurrenzsituationen spezifiziert zusätzlich die CEDE Kriterien im Kontext der Organisationsstruktur. Diese Erkenntnisse fließen im folgenden Kapitel in das Erklärungsmodell für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster ein.

## Erklärungsmodell für den Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster

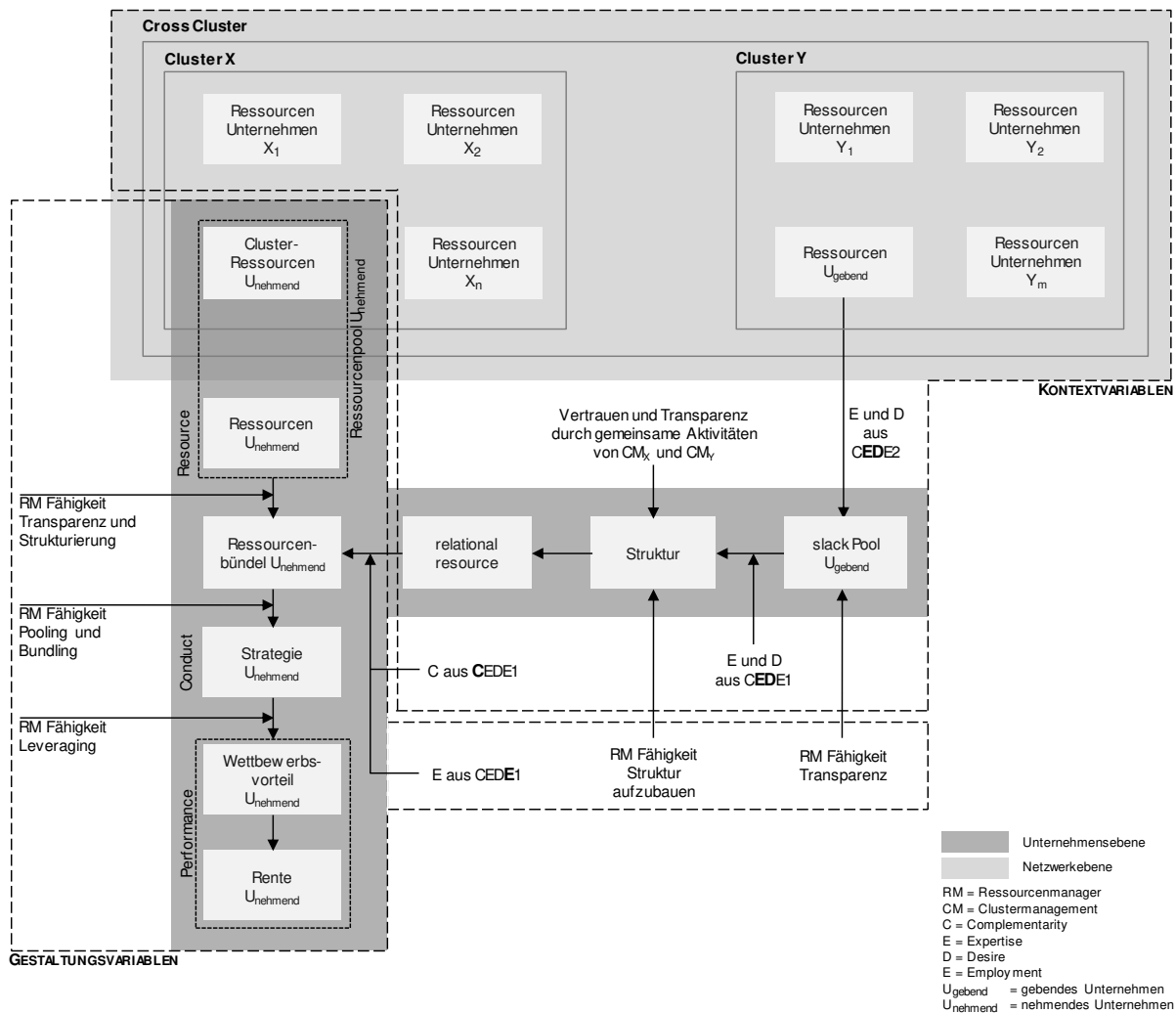
Das Erklärungsmodell vereint die Betrachtung der Akteure und Mechanismen der Unternehmens- und der Netzwerkebene. Mit Detaillierung auf die beteiligten Unternehmen wird

1. in der internen Mikrosicht auf die **Performance** des nehmenden Unternehmens fokussiert,
2. in der internen Makrosicht auf die **Ressourcenüberlassung** als verbindendes Element der Ebenen fokussiert und
3. in der externen Makrosicht auf die Koordinationsform **Cross Cluster** speziell als kooperatives Umfeld fokussiert.

Die Verbindung dieser Sichten führt zur Mehrebenenbetrachtung. Ziel ist die Abbildung der Kausalzusammenhänge des Ansatzes der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster über die Mehrebenenbetrachtung, um in Kapitel 4.3 darauf basierend die empirische Untersuchung zu ermöglichen.

Das Erklärungsmodell basiert auf dem *resource-conduct-performance* Paradigma. Ausgehend von der Ressourcenausstattung eines Unternehmens ergeben sich die möglichen funktionalen Strategien. Die *relational resource* stellt die Erweiterung der Ressourcenausstattung durch einen Kooperationspartner dar. Der CEDE Prozess führt in der internen Makrosicht zur beidseitigen Betrachtung von gebendem und nehmendem Unternehmen. Die Komplementarität der *relational resource* hat einen positiven Einfluss auf die Güte des Ressourcenbündels des Unternehmens zur Umsetzung der Strategie. Die Komplementarität (*complementarity*) ergibt sich aus dem Kontext. Die Fähigkeit, die *relational resource* integrieren und nutzen zu können, bestimmt ebenso über die Güte des Ressourcenbündels (*employment*). Die Internalisierungsfähigkeit liegt im Bereich der Gestaltung des Unternehmens. Durch die Abgabefähigkeit (*expertise*) und Abgabewilligkeit (*desire*) des gebenden Unternehmens wird die Betrachtung um das gebende Unternehmen erweitert (CEDE1). Hier wird die Zustimmung des Kooperationspartners zur Ressourcenüberlassung der beabsichtigten *relational resource* erforderlich (*intent* und *agreement*). Die Abgabefähigkeit und die Abgabewilligkeit des gebenden Unternehmens entscheiden, ob die Überlassung vom internen *slack pool* des gebenden Unternehmens über die Struktur zum nehmenden Unternehmen zustande kommt. Die Abgabefähigkeit und die Abgabewilligkeit werden entsprechend der in diesem Kapitel beschriebenen Fälle 1 bis 4 von CEDE1 bewertet und liegen im Kontextbereich. Die Struktur ist abhängig von der Fähigkeit des Ressourcenmanagers, diese Struktur durch bilaterales Aushandeln zu gestalten. Darüber hinaus existiert eine Wirkung auf die Struktur durch die gemeinsamen Aktivitäten

der Clustermanagements. Diese Aktivitäten haben Auswirkung auf die Transparenz und das Vertrauen zwischen den Unternehmen der verschiedenen Cluster und können somit den Aufbau der Struktur zwischen gebendem und nehmendem Unternehmen positiv beeinflussen. Ein Clustermanagement ist allerdings nicht in die ausgehandelten Inhalte zwischen dem gebenden und nehmenden Unternehmen eingebunden. Von der internen Makrosicht stellt die Bewertung der Abgabefähigkeit und Abgabewilligkeit der Partnerunternehmen des gebenden Unternehmens die Verbindung zur externen Makrosicht her. Erst wenn die Kriterien *expertise* und *desire* entsprechend der in diesem Kapitel beschriebenen Fälle 5 bis 9 von CEDE2 erfüllt sind, gelangt die *slack*-Ressource in den *slack pool* für die Ressourcenüberlassung. Die Zustimmung der Partnerunternehmen des gebenden Unternehmens liegt im Kontextbereich. Im Vorfeld spielt die gestalterische Fähigkeit des Ressourcenmanagers bei der Auswahl des für die *relational resource* richtigen *slack pools* eine bedeutende Rolle. Denn die Transparenz über die Ressourcenausstattung und den *slack* des Kooperationspartners hat einen positiven Einfluss, den richtigen Kooperationspartner auszuwählen. Sind CEDE1 und CEDE2 erfüllt und gelangt die *slack* Ressource in einem einseitigen reziproken Ressourcentransfer als *relational resource* über die Struktur an das nehmende Unternehmen, wird die Verbindung von der internen Makrosicht zur internen Mikrosicht hergestellt (*intent for cooperation*). In das Ressourcenbündel des Unternehmens gehen die eigenen Ressourcen und die *relational resources* ein. Voraussetzung sind die Transparenz der eigenen Ressourcenausstattung (*transparency*) inklusive der Kenntnisse über die jeweiligen Pfadabhängigkeiten (*path dependency*), der kausalen Ambiguität (*causal ambiguity*) und der sozialen Komplexität (*social complexity*) und die Fähigkeit der Strukturierung und notwendigen Anpassung der internen Ressourcen (*structuring*). Je höher die Transparenz und je komplementärer die Strukturierung, desto höher die Güte des Ressourcenbündels. Die Güte des Ressourcenbündels hat Auswirkungen auf die Umsetzung und Zielerreichung der gewählten funktionalen Strategie. Der Ressourcenmanager nimmt Einfluss über seine Fähigkeiten Ressourcensets zu bilden und das optimale funktional strategische Ressourcenbündel auszuwählen (*pooling* und *bundling*). Ist das Ressourcenbündel effektiv zur Strategie gewählt, führt dies zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und je nach strategischer Umsetzung des Ressourcenbündels zur Höhe der erwirtschafteten Rente (*leveraging*). Der Wettbewerbsvorteil und die Rente stellen gemeinsam die Performance des Unternehmens dar. Die Wirkung der einzelnen Fähigkeiten des Ressourcenmanagers liegen ausschließlich im Gestaltungsbereich des Unternehmens. In Abbildung 42 ist das Erklärungsmodell dargestellt.



**Abbildung 42: Erklärungsmodell für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster**

(Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Abbildung 27 und Abbildung 28)

Der Cross Cluster bildet den äußeren Rahmen der Untersuchung. Kennzeichnend sind unterschiedliche Branchen und eventuell zusätzlich unterschiedliche funktionale Ausrichtungen der Cluster. Beides zusammen ergibt die relative kognitive und technologische Distanz. Die Ressourcenüberlassung und die unternehmensspezifische Nutzung der *relational resource* geben die innere Betrachtung der Untersuchung wieder. Die Effektivität wird durch die Wahl der Koordinationsform, der Auswahl des richtigen Kooperationspartners für die benötigte Ressource und beides komplementär zur Auswahl der optimalen funktionalen Strategie bestimmt. Die Effizienz wird durch die optimale Erlangung der benötigten Ressource durch interne und externe Transparenz, durch die Fähigkeit zur Internalisierung der fremden Ressource und durch die beste Zielerreichung bei der Strategieumsetzung erwirkt. Beides hängt auf der Unternehmensebene vom Ressourcenmanager und auf der Netzwerkebene vom Kooperations-

partner und dessen Partnerunternehmen in dessen Cluster ab. Mit Blick auf diese Erkenntnisse erklärt das Modell das ungenutzte Potenzial (*untapped potential*) für ein Unternehmen. Das Potenzial hebt ein Unternehmen durch die beabsichtigte, in einem beidseitigen Prozess abgestimmte Ressourcenerlangung auf der Netzwerkebene und durch einen effektiven und effizienten Einsatz der Ressource auf der Unternehmensebene.

Die Hypothesen zum Erklärungsmodell werden basierend auf den Kapiteln 2,3 und 4 im folgenden Kapitel 4.2.3 abgeleitet.

#### **4.2.3 Ableitung von Hypothesen zum Erklärungsmodell für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster**

Das im vorherigen Kapitel erarbeitete Erklärungsmodell dient durch Abstraktion dazu, die Realität und ihre Komplexität vereinfacht, aber vollständig in seinen Zusammenhängen darzustellen. Das Erklärungsmodell präsentiert einen ressourcenbasierten Ansatz zur Analyse von Cross Clustern und Ressourcen speziell für die unternehmensspezifische Nutzung. Die postulierten Kausalzusammenhänge des Erklärungsmodells bedürfen einer Spezifizierung. In Anlehnung an die Forschungsfrage aus Kapitel 1.2.2 und unter Einbezug der Erkenntnisse aus den Kapiteln 2.6 und 3.4 und den im letzten Kapitel konfigurierten Kontext- und Gestaltungsvariablen des Erklärungsmodells werden im Folgenden die Hypothesen des Modells abgeleitet. Die drei grundlegenden **Segmente der Hypothesenbildung** fokussieren auf

1. die Kooperation in der externen Makrosicht: Cross Cluster als Koordinationsform und die Fähigkeiten des Ressourcenmanagers mit Bezug zur Netzwerkebene,
2. die Ressourcenüberlassung in der internen Makrosicht: CEDE als Koordinationsmechanismus in einer beidseitigen Betrachtung und die Fähigkeiten des Ressourcenmanagers mit Bezug zur Unternehmens- und Netzwerkebene und
3. die Performance in der internen Mikrosicht: die Auswirkung auf die Unternehmensperformance und die Fähigkeiten des Ressourcenmanagers mit Bezug zur Unternehmensebene.

##### **1. Cross Cluster und der Ressourcenmanager**

Das Eintreten in einen Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen den Zugang zu fremden Ressourcen. Eine unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Cluster erleichtert diesen Zugang zu fremden Ressourcen (*cross industry*). Eine unterschiedliche funktionale Ausrichtung der Cluster verstärkt diesen Effekt (*cross functional*). Cross Cluster ermöglichen eine einseitige reziproke Kooperation, so dass eine relative kognitive und technologische Distanz in Cross Clustern die Innovationsfähigkeit des Unternehmens fördert. Die Diversität im Cross Cluster

fördert zugleich das Vertrauen zwischen den Clusterunternehmen und reduziert die Gefahr von opportunistischem Verhalten bei einer Ressourcenüberlassung. Der Zugang zu Cross Clustern ist im Verhältnis zu anderen Kooperationsformen einfach und mit geringem Investitionsaufwand verbunden. Cross Cluster verringern die Pfadabhängigkeit der Ressourcenausstattung durch die Erlangung von fremden Ressourcen. Die ursprüngliche Ressourcenheterogenität wird durch Cross Cluster mindestens teilweise aufgehoben. Aggregiert führen diese Aussagen zur Hypothese 1:<sup>761</sup>

*H1: Die Diversität der Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.*

Der Ressourcenmanager ist in der ressourcen-orientierten Sichtweise eine zentrale Position im Unternehmen. Er kennt die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Funktionalstrategien. Er besitzt einen tiefen Einblick und einen breiten Überblick von der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens bis zu operativen Abläufen im Unternehmen. Daher kennt er die interne Ressourcenausstattung. Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit den Ressourcenpool – von internen und potenziellen externen – Ressourcen nach strategischen Handlungsoptionen des Unternehmens dynamisch zu strukturieren. Er steuert bewusst das Unternehmen in die richtige Kooperation, um die Möglichkeiten jenseits der ursprünglichen Ressourcenausstattung zu nutzen. Dazu ist es notwendig, die Ressourcenausstattung von potenziellen Kooperationspartnern transparent zu machen. Aggregiert führen diese Aussagen zur Hypothese 2:<sup>762</sup>

*H2: Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, Transparenz über die internen und externen Ressourcenausstattungen zu schaffen sowie Lücken entsprechend der potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens in der internen Ressourcenausstattung zu erkennen und das interne Ressourcenportfolio zu strukturieren.*

## **2. CEDE und der Ressourcenmanager**

Eine *relational resource* muss per Definition die VRIN Kriterien für das Unternehmen erfüllen, um effektiv zu sein. Um an die *relational resource* effizient zu gelangen, müssen in einem beidseitigen Prozess der Ressourcenüberlassung (*mutual*) die CEDE Kriterien zwischen dem gebenden und dem nehmenden Unternehmen erfüllt sein. Die *relational resource* muss daher komplementär zum Ressourcenbündel für die unternehmensspezifische Strategie sein

---

<sup>761</sup> Siehe auch Kapitel 2.6.1, 2.6.2 und 2.6.3.

<sup>762</sup> Siehe auch Kapitel 3.4.1.



und sie muss vom Unternehmen ohne besonderen Aufwand ins Ressourcenbündel integrierbar sein (*complementarity* und *employment*, CEDE1). Der Kooperationspartner muss zusätzlich zur Absicht, seine *slack*-Ressource zu überlassen, in der Lage sein, seinen *slack* aus dem Ressourcenverbund zu lösen und zu transferieren (*expertise* und *desire*, CEDE1). Aggregiert führen diese Aussagen zur Hypothese 3:<sup>763</sup>

H3: *In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.*

Neben dem Kooperationspartner ist ebenfalls die Zustimmung der Partnerunternehmen des gebenden Unternehmens relevant. Erst wenn die Ressourcenüberlassung zu keiner direkten oder indirekten Konkurrenzsituation oder negativen Beeinflussung der Performance der Partnerunternehmen kommen kann, stimmen die Partnerunternehmen der Ressourcenüberlassung zu (*expertise* und *desire*, CEDE2). Aggregiert führen diese Aussagen zur Hypothese 4:<sup>764</sup>

H4: *In einem Cross Cluster müssen die Netzwerkpartner des Kooperationspartners der Ressourcenüberlassung der relational resource zustimmen.*

Die Absicht, eine *slack*-Ressource einem fremden Unternehmen zu überlassen, beruht auf zwei prinzipiellen Gründen. Das gebende Unternehmen kann direkt durch *economies of scale* profitieren, wenn es in einem Cross Cluster seine *slack*-Ressource überlässt. Alternativ besteht die Möglichkeit, dass das gebende Unternehmen indirekt durch ein *investment in potential future rents* durch die Überlassung der *slack*-Ressource profitiert. Aggregiert führen diese Aussagen zur Hypothese 5:<sup>765</sup>

H5: *Ein Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen seine Überschussressourcen (slack) gewinnbringend einzusetzen.*

Der Ressourcenmanager besitzt aufgrund seines Wissens über die Ressourcenausstattungen die Fähigkeit, die richtigen Strukturen aufzubauen und anschließend fremde Ressourcen effizient in den Ressourcenpool des Unternehmens zu integrieren. Sind die fremden Ressourcen im Zugriff, hat der Ressourcenmanager darüber hinaus die Fähigkeit, die Ressourcenbündel nach den Notwendigkeiten der Funktionalstrategien zu Kernkompetenzen zu bündeln. Die Kernkompetenzen ermöglichen die Umsetzung der unternehmensspezifischen Strategie, durch

---

<sup>763</sup> Siehe auch Kapitel 3.4.2.

<sup>764</sup> Siehe auch Kapitel 3.4.2.

<sup>765</sup> Siehe auch Kapitel 3.4.3.

Cross Cluster auch unter Einbindung fremder Ressourcen. Aggregiert führen diese Aussagen zur Hypothese 6:<sup>766</sup>

*H6: Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, relational resources durch Internalisierung mit internen Ressourcen zu poolen und sie gemeinsam zu Kernkompetenzen des Unternehmens zu bündeln.*

### **3. Performance und der Ressourcenmanager**

Die Performance des Unternehmens ergibt sich aus dem Wettbewerbsvorteil und der daraus erwirtschafteten Rente. Basierend auf dem Ressourcenbündel kann das Unternehmen seine Strategie umsetzen. Der Zugang zu fremden Ressourcen durch Cross Cluster eröffnet die Multidimensionalität des Handlungsspielraums des Ressourcenmanagers. Dies ermöglicht dem Unternehmen zusätzliche oder verbesserte Strategien. Abhängig von der gewählten Strategie lässt sich die Performance des Unternehmens steigern. Der Cross Cluster kann ein Ressourcenbündel ermöglichen, was ohne die fremden Ressourcen nicht möglich gewesen wäre und somit eine sonst unmögliche Strategie machbar. Diese neuen, möglichen unternehmensspezifischen Strategien führen zu einer Verbesserung der Unternehmensperformance. Aggregiert führen diese Aussagen zur Hypothese 7:<sup>767</sup>

*H7: Cross Cluster ermöglichen einem Unternehmen den Zugang zu einem untapped potential, indem es mit relational resources eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann und dadurch einen unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteil und eine unternehmenseigene überdurchschnittliche Rente generiert.*

Der Ressourcenmanager erfüllt seine Aufgaben, indem er das *untapped potential* für das Unternehmen erkennt und realisiert. Aufgrund seiner Fähigkeiten kann das Ressourcenbündel mit eigenen und fremden Ressourcen effizient und effektiv auf die unternehmensspezifische Strategie gestaltet werden. Er begleitet die Umsetzung der funktionalen Strategien und bewirkt den beabsichtigten Wettbewerbsvorteil und die überdurchschnittliche Rente. Aggregiert führen diese Aussagen zur Hypothese 8:<sup>768</sup>

*H8: Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, das strategische Ressourcenbündel für eine unternehmensspezifische Strategie gewinnbringend für einen Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente einzusetzen.*

---

<sup>766</sup> Siehe auch Kapitel 3.4.1.

<sup>767</sup> Siehe auch Kapitel 2.6.3 und Kapitel 3.4.3.

<sup>768</sup> Siehe auch Kapitel 3.4.1.

In Tabelle 10 sind die Hypothesen des Erklärungsmodells für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster unterteilt nach den abgeleiteten Forschungsfragen zusammengetragen. Die Einteilung spiegelt die grundlegende Segmentierung nach den Ebenen externe Makrosicht, interne Makrosicht und interne Mikrosicht wider.

<b>Forschungsfrage 1, externe Makrosicht: Cross Cluster und der Ressourcenmanager</b>	
<b>Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?</b>	
H1:	Die Diversität der Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.
H2:	Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, Transparenz über die internen und externen Ressourcenausstattungen zu schaffen sowie Lücken entsprechend der potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens in der internen Ressourcenausstattung zu erkennen und das interne Ressourcenportfolio zu strukturieren.
<b>Forschungsfrage 2, interne Makrosicht: CEDE und der Ressourcenmanager</b>	
<b>Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>	
H3:	In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.
H4:	In einem Cross Cluster müssen die Netzwerkpartner des Kooperationspartners der Ressourcenüberlassung der relational resource zustimmen.
H5:	Ein Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen seine Überschussressourcen (slack) gewinnbringend einzusetzen.
H6:	Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, relational resources durch Internalisierung mit internen Ressourcen zu poolen und sie gemeinsam zu Kernkompetenzen des Unternehmens zu bündeln.
<b>Forschungsfrage 3, interne Mikrosicht: Performance und der Ressourcenmanager</b>	
<b>Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?</b>	
H7:	Cross Cluster ermöglichen einem Unternehmen den Zugang zu einem untapped potential, indem es mit relational resources eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann und dadurch einen unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteil und eine unternehmenseigene überdurchschnittliche Rente generiert.
H8:	Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, das strategische Ressourcenbündel für eine unternehmensspezifische Strategie gewinnbringend für einen Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente einzusetzen.

**Tabelle 10: Hypothesen des Erklärungsmodells für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Mehrebenenbetrachtung hat zur Ableitung der Forschungsdimensionen geführt. Darauf basierend konnte die ressourcenbasierte Theorie um die Ressourcenart der *relational resources* erweitert werden. Das Erklärungsmodell beschreibt eine Lücke der Theorien, wie Ressourcen aus netzwerkübergreifenden Kooperationen erlangt und unternehmensspezifisch genutzt werden. Im folgenden Kapitel 4.3 wird das Modell mit seinen Hypothesen einer empirischen Untersuchung unterzogen.

### 4.3 Empirische Untersuchung des Modells zur Erklärung von unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteilen durch Cross Cluster

Zur Überprüfung des Erklärungsmodells für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster wird im Folgenden zuerst ein Überblick über die Phasen der empirischen Sozialforschung gegeben. Ausgehend davon wird aufgrund ihrer Eignung die Forschungsmethode und das Vorgehen der datenbasierten Untersuchung abgeleitet. Die aus der Analyse der erfassten Daten gewonnenen Ergebnisse werden anschließend in Bezug zum Erklärungsmodell und den Hypothesen gesetzt.

#### 4.3.1 Forschungsdesign

In diesem Kapitel geht es um das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung. Dieses leitet sich aus den Phasen der empirischen Sozialforschung ab:<sup>769</sup>

1. Wahl des Forschungsproblems: Das zu untersuchende Problem ergibt sich aus der potenziellen Performancesteigerung von Unternehmen, die an Cross Clustern teilnehmen. Dies basiert auf dem kooperativen Umfeld durch Cross Cluster, auf ebenenübergreifenden Mechanismen wie der Ressourcenüberlassung und einer unternehmensspezifischen Nutzung von Ressourcen von Kooperationspartnern aus einem Cross Cluster (dazu jeweils ausführlich in Kapitel 2 und Kapitel 3).
2. Theoriebildung: Basierend auf den in dieser Arbeit relevanten ressourcenbasierten Ansätzen werden Forschungsdimensionen abgeleitet und durch die Ressourcenart *relational resource* eine Erweiterung der ressourcenbasierten Forschung vorgenommen (dazu ausführlich in Kapitel 4.1).
3. Konzeptspezifikation und Operationalisierung: Unter Berücksichtigung der Mehrebenenbetrachtung wird das Erklärungsmodell für den Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster inklusive Kontext- und Gestaltungsvariablen abgeleitet. Darauf basierend werden die Hypothesen des Erklärungsmodells gebildet (dazu ausführlich in Kapitel 4.2).
4. Empirie: Für das Forschungsdesign müssen die Auswahl der Untersuchungsobjekte getroffen und die Datenerhebung, -erfassung und -analyse festgelegt werden:
  - Auswahl der Untersuchungsobjekte: In Kapitel 4.3.1.1 wird zuerst die Eignung der Fallstudie als Forschungsmethode vorgestellt und anschließend in Kapitel 4.3.1.2 die Fallstudien im Kontext des kooperativen Umfelds ausgewählt.

---

<sup>769</sup> Vgl. Möller (2006), S. 26 f.

- Datenerhebung: In Kap. 4.3.1.3 wird das Experteninterview als Methode zur Erhebung der Daten vorgestellt. Als Instrument der Datenerhebung wird ein strukturierter Leitfaden vorgestellt.
- Datenerfassung: Ebenso in Kap. 4.3.1.3 wird die Vorgehensweise bei den Interviews erklärt. Diese ergibt sich aufgrund der Mehrebenenbetrachtung, um die Vollständigkeit bei der Datenerhebung sicherzustellen.
- Datenanalyse: Als Methode der Datenanalyse wird die Daten-Triangulation in Kapitel 4.3.1.3 vorgestellt und in Kapitel 4.3.2.6 auf die Fallstudien aus Kapitel 4.3.2 angewendet, um die Hypothesen des Erklärungsmodells zu überprüfen.

Das Ziel der empirischen Untersuchung ist, eine Aussage über die postulierten Kausalzusammenhänge des Erklärungsmodells für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster treffen zu können. Hierzu werden die theoriegeleiteten Annahmen mit der Datenanalyse in Bezug zueinander gesetzt. Die Daten werden entsprechend Tabelle 10 erhoben, eingeteilt nach den Forschungsfragen und den Ebenen externe Makrosicht, interne Makrosicht und interne Mikrosicht.<sup>770</sup>

#### **4.3.1.1 Die Fallstudie als Forschungsmethode und ihre Eignung**

Diese Arbeit basiert auf der Kombination von spezifischen Inhalten zu Kooperationen und der ressourcenbasierten Forschung. Synthetisiert in einem Erklärungsmodell wurden Hypothesen über die Kausalzusammenhänge abgeleitet. Damit besitzt die Arbeit weitestgehend eine deduktive Vorgehensweise, indem basierend auf Theorien Hypothesen zu einer Problemstellung abgeleitet werden, um diese zu bestätigen, zu modifizieren oder zu verwerfen.<sup>771</sup> Da die empirischen Ergebnisse zusätzlich zur Formulierung von Implikationen für die ressourcenbasierte Forschung dienen, enthält die Vorgehensweise ebenfalls induktive Anteile.

Hypothesenprüfende Vorgehensweisen werden prinzipiell den quantitativen Forschungsmethoden zugeordnet.<sup>772</sup> Diese Vorgehensweise kann jedoch durch Verbindung mit Interviews ebenso in der qualitativen Forschung angewendet werden.<sup>773</sup>

---

<sup>770</sup> Weitere Details zum strukturierten Leitfaden in Kap. 4.3.1.3.

<sup>771</sup> Im Unterschied dazu die induktive Vorgehensweise, die auf Basis von Beobachtungen generelle Aussagen ableitet, um eine Theorie weiter zu entwickeln. Zur Unterscheidung von deduktivem und induktivem Vorgehen vgl. Eisenhardt (1989), S. 532 ff.

<sup>772</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 243.

<sup>773</sup> Vgl. Kelle (1994), S. 364 ff. Zum Interview siehe Kapitel 4.3.1.3.

In dieser Arbeit wird zur Beschreibung der Kausalzusammenhänge des Erklärungsmodells die **Fallstudie** gewählt. Yin<sup>774</sup> führt drei Merkmale an, nach denen eine Fallstudie als geeignete Forschungsmethode gilt:

1. Fallstudien eignen sich besonders zur Beantwortung von Forschungsfragen, die das wie und das warum zu erklären versuchen.<sup>775</sup> In dieser Arbeit werden die Forschungsfragen gestellt, wie kann in Cross Clustern ein ungenutztes Potenzial erzeugt werden, wie gelangt ein Unternehmen durch Cross Cluster an fremde Ressourcen und wie können unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster generiert werden. Indirekt werden mit Blick auf die Effektivitäts- und Effizienzbetrachtungen in dieser Arbeit zusätzlich die Fragen nach dem warum beantwortet.
2. Weiterhin eignet sich die Fallstudie aufgrund der nicht vorhandenen Möglichkeit, Einfluss auf das Untersuchungsobjekt zu nehmen. Dies ist gegeben, da sich die Cross Cluster und die Mechanismen zwischen den Unternehmen außerhalb jeglicher Zugriffskontrolle des Verfassers dieser Arbeit befinden.
3. Zudem eignet sich die Fallstudie, wenn Probleme aus dem realen Kontext betrachtet werden. Dies ist erfüllt, da es sich bei den Cross Clustern und den Mechanismen zwischen den Unternehmen um aktuelle und reale Untersuchungsobjekte handelt.

Eisenhardt<sup>776</sup> betont zudem als Stärke der Fallstudie die Verbindung von neuen Erkenntnissen mit empirischer Validität. Stake<sup>777</sup> sieht diese Forschungsmethode geeignet für komplexe Problemstellungen, die bisher nur wenig untersucht wurden.

Nach Yin<sup>778</sup> lassen sich Fallstudien nach ihrer Art in Grundtypen von Fallstudiendesigns unterscheiden. Prinzipiell existieren Einzelfalldesigns oder Mehrfalldesigns, d.h. eine oder mehrere Fallstudien als Untersuchungsgegenstand. Bei Einzelfalldesigns wird auf die Besonderheiten eines Falles fokussiert, bei Mehrfalldesigns stehen Vergleiche der Fälle im Vordergrund. Beide Grundtypen können entweder ein einzelnes Analyseobjekt innerhalb des Falls besitzen oder mehrere Analyseobjekte als eingebettete Analyseobjekte haben. In dieser Arbeit werden insgesamt fünf Fälle zur Überprüfung des Erklärungsmodells für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster untersucht, so dass ein **Mehrfalldesign** vorliegt.<sup>779</sup> Aufgrund der Komplexität durch die beidseitige Betrachtung von CEDE1 und CE-

---

<sup>774</sup> Vgl. Yin (2014), S. 9 ff.

<sup>775</sup> Zum Vergleich von Fallstudien zu den Forschungsmethoden Experiment, Umfrage, Analyse von Archivmaterial und Geschichtlicher Untersuchung vgl. Yin (2014), S. 9.

<sup>776</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 532 ff.

<sup>777</sup> Vgl. Stake (2000), S. 443 ff.

<sup>778</sup> Für eine Übersicht der Grundtypen von Fallstudiendesigns vgl. Yin (2014), S. 49 f.

<sup>779</sup> Zur Vorteilhaftigkeit durch Replikation von Mehrfalldesigns im Vergleich zu Einzelfalldesigns vgl. Yin (2014), S. 57 f.

DE2 bilden das gebende und das nehmende Unternehmen und die Partnerunternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens **eingebettete Analyseobjekte**.

Fallstudien lassen sich darüber hinaus in deskriptive, explorative und explanative Fallstudien unterscheiden.<sup>780</sup> In dieser Arbeit haben die Fallstudien einen deskriptiven Anteil, da die untersuchten Unternehmen und der Cross Cluster durch allgemeine Informationen beschrieben werden. Der wesentliche Charakter der Fallstudien ist aber **erklärend**, da die Kausalzusammenhänge zwischen den unabhängigen und abhängigen Modellvariablen geprüft werden.

Die Auswahl der Fallstudie als qualitative Forschungsmethode wurde vor allem in Abgrenzung zum Fragebogen als quantitativer Forschungsmethode gewählt, weil

- es bei den Cross Clustern, die im Rahmen dieser Arbeit identifiziert werden konnten,<sup>781</sup> aus datenschutzrechtlichen Gründen eine starke Einschränkung besteht, die Clusterunternehmen und die für die Fragebogen benötigten Ansprechpartner ausfindig zu machen. Der Zugang zu den Daten ist mangels Veröffentlichungspflicht seitens der Unternehmen nur in einzelnen Fällen mit vertretbarem Aufwand möglich gewesen.
- ein Fragebogen aufgrund der Beidseitigkeit der Betrachtung nicht machbar erscheint, da das gebende und das nehmende Unternehmen und die Partnerunternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens unabhängig voneinander sich auf das gleiche Problem beziehen müssen. Dies wird erheblich durch den Perspektivwechsel erschwert. Im Gegensatz dazu ist die Komplexität der Kausalzusammenhänge in einem ausführlichen Interview im Rahmen einer Fallstudie darstellbar.
- die Komplexität der Operationalisierung der Variablen in einem Fragebogen schwer abbildbar ist, da die Ausprägungen bspw. im Zusammenhang mit der *relational resource* sehr unterschiedlich sein können. Eine detailliertere und differenziertere Datenerhebung lässt sich durch eine Fallstudie herstellen.

#### 4.3.1.2 Auswahl der Fallstudien im Kontext des kooperativen Umfelds

Die Auswahl geeigneter Fallstudien richtet sich nach dem Bezugsrahmen der Untersuchung. Hierbei lassen sich diverse Merkmale zur Unterscheidung anführen. Ziel ist es, eine größtmögliche Diversität von Cross Cluster Aktivitäten aufzuzeigen, auch wenn aus dieser Ge-

---

<sup>780</sup> Vgl. Yin (2014), S. 6 f. Für eine inhaltliche Differenzierung siehe auch Trumpfheller (2004), S. 178.

<sup>781</sup> Im Rahmen einer Telefonbefragung Mitte des Jahres 2018 wurden die in Deutschland auf der Clusterplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) veröffentlichten Cluster befragt, ob das jeweilige Cluster zusätzlich in Cross Cluster Aktivitäten eingebunden ist oder war. Auf der Clusterplattform waren zu diesem Zeitpunkt 92 Cluster verzeichnet, ca. ein Drittel davon ist oder war an Cross Cluster Aktivitäten beteiligt.

samtheit in dieser Arbeit nur eine begrenzte Auswahl an Fällen getroffen werden kann. Dies resultiert teilweise aus der unzureichenden Abgrenzbarkeit von Fällen oder aus dem fehlenden Zugang zu benötigten Informationen. Eine Auswahl qualifizierter Fallbeispiele führt zur Machbarkeit, den Ansatz des ungenutzten Potenzials (*untapped potential*) durch Cross Cluster zu untersuchen und die im Erklärungsmodell formulierten Mechanismen im Kontext des kooperativen Umfelds zu spezifizieren und die Modellhypothesen zu überprüfen.

In dieser Arbeit wurde das Mehrfalldesign mit eingebetteten Analyseobjekten ausgewählt. Das wesentliche Kriterium für die Existenz eines Cross Clusters ist die Branchenunterschiedlichkeit von mindestens zwei am Cross Cluster beteiligten Clustern. Weiterhin kann sich die funktionale Ausrichtung der Cluster zusätzlich zur Branchenunterschiedlichkeit unterscheiden. Die Fälle mit gleicher Branche, unabhängig ob gleiche oder unterschiedliche funktionale Ausrichtung, werden in dieser Arbeit nicht untersucht. Im Fall von gleicher Branche und unterschiedlicher funktionaler Ausrichtung besteht eine indirekte Konkurrenz zwischen den Unternehmen im Cross Cluster. Im Fall von gleicher Branche und gleicher funktionaler Ausrichtung besteht eine direkte Konkurrenz. Beide Fälle sind für Cross Cluster nicht geeignet.

In Abbildung 43 ist der Bezug zur Auswahl der Fallstudien an einem Beispiel prinzipiell verdeutlicht. Die Abbildung zeigt aufgrund der gewählten Branchen und Funktionen nur einen kleinen Ausschnitt der theoretisch möglichen Kombinationen von Branchen und Funktionen. Ist diese Auswahl getroffen, wird der Fall auf das Erklärungsmodell bezogen, welches in der Abbildung durch die Ressourcen-Matrix abgebildet ist.

Allen Fällen gemeinsam ist die Ausrichtung der Cross Cluster Aktivitäten auf branchenübergreifende Zusammenarbeit zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Innovation von Produkten und Prozessen der einzelnen Unternehmen stehen im Vordergrund der Cross Cluster und der strategischen Absicht der Unternehmen.

Die Auswahl der Fallstudien berücksichtigt ebenfalls unterschiedliche geografische Aspekte der Cross Cluster (international, national, überregional und regional). Die fünf Fälle weisen jeweils Unterschiede in den Dimensionen der regionalen Ausdehnung der Cross Cluster auf:

- Internationale Dimension: Ein Cross Cluster erstreckt sich über drei europäische Länder. An einem weiteren Cross Cluster sind Unternehmen aus zwei europäischen Ländern beteiligt.
- Nationale Dimension: Ein Cross Cluster ist auf Ebene eines Bundeslandes angesiedelt.
- Überregionale Dimension: Ein Cross Cluster besteht aus zwei sich aneinander angrenzenden, teilweise überlappenden Regionen.



- Regionale Dimension: Ein Cross Cluster befindet sich innerhalb eines Landkreises.

In den Fällen sind sowohl international agierende Unternehmen als auch KMUs vertreten. Weiterhin sind sowohl einzelne Unternehmen als auch Teilmengen von Clustern als nehmende und gebende Unternehmen berücksichtigt.

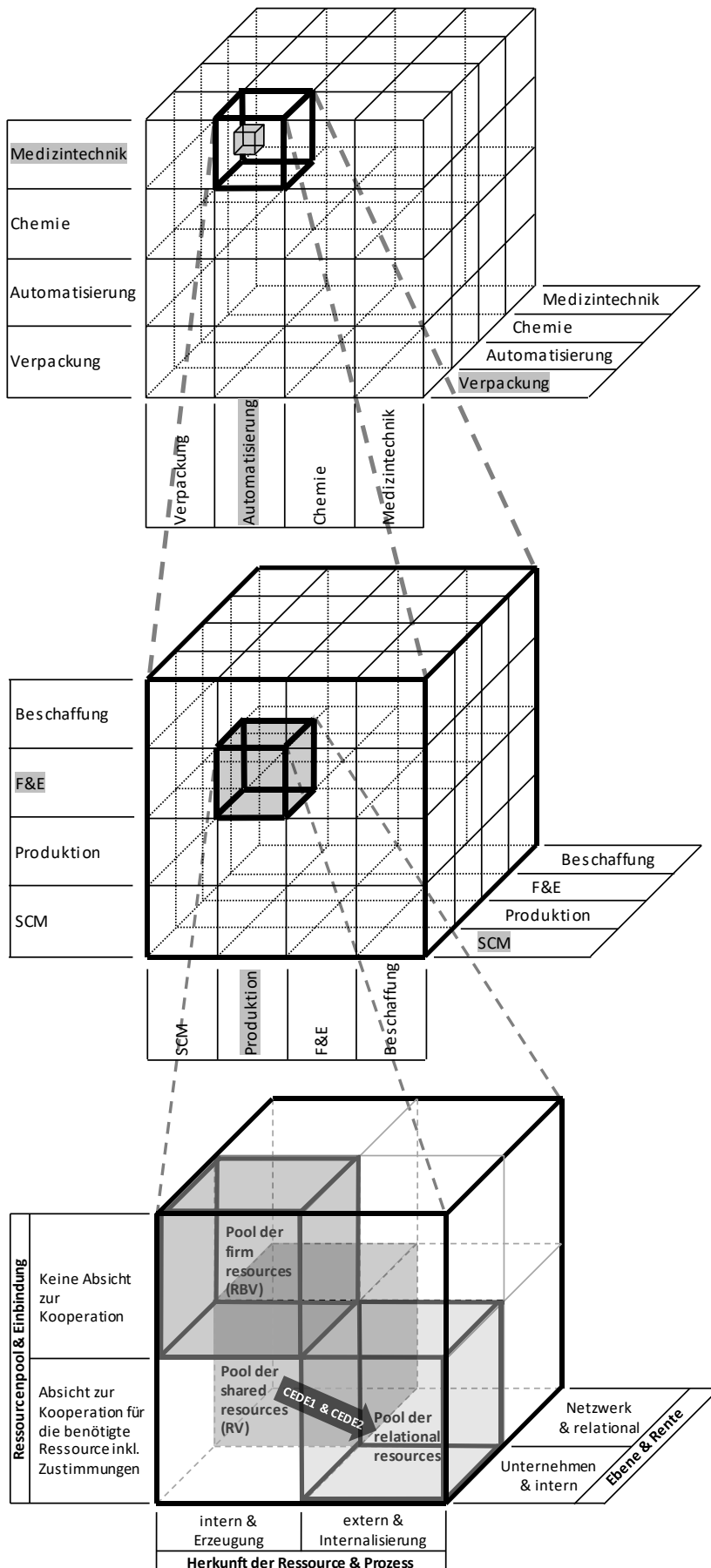
Darüber hinaus wurde gezielt die Unterscheidung von geförderten und nicht geförderten Cross Cluster Aktivitäten vorgenommen. Allerdings existiert bei den nicht geförderten Cross Clustern ebenfalls ein Clustermanagement, meist ausgefüllt durch regionale Wirtschaftsförderer, aber ohne direkte finanzielle Zuwendungen für die Aktivitäten zwischen den Unternehmen. Im Fall der zwei länderübergreifenden Cross Cluster lag eine staatliche Förderung vor. Aufgrund der Gefahr von Ineffizienzen durch ungerichteten Einsatz von Fördermitteln durch das Clustermanagement wurden die weiteren Cross Cluster abgrenzend davon ausgewählt, weil sie keine Förderung erhielten.

Einschränkend zu den Fallstudien ist festzuhalten, dass

- überwiegend nur Fallbeispiele mit Know-how als *relational resource* vorliegen. Cross Cluster sind noch ein sehr junges Phänomen im Strategischen Management und die Überlassung von Know-how ist für die Unternehmen in branchenübergreifenden Aktivitäten weitestgehend ohne großen Aufwand möglich.
- zwei Fallstudien gekennzeichnet sind durch die Beschaffung von *relational resources* durch Cross Cluster Aktivitäten und einer anschließenden unternehmensspezifischen, strategischen Nutzung durch das einzelne Unternehmen. Die drei weiteren Fälle beschreiben Cross Cluster in ihren Ansätzen. Zwei Cross Cluster sind gescheitert. Ein dritter Cross Cluster konnte nur für einen Teil der beteiligten Unternehmen umgesetzt werden, so dass hier nur ein Teil des Modells betrachtet werden kann. Dennoch sind diese drei Fallstudien in dieser Untersuchung mit aufgenommen, weil ebenfalls Aussagen aus dem Scheitern der Cross Cluster abgeleitet werden können.
- Fallstudien ausgesucht wurden, in denen jeweils zwei unterschiedliche Branchen betrachtet werden.<sup>782</sup> Mit steigender Anzahl der Branchen steigt die Komplexität der Betrachtung. Die Betrachtung ist prinzipiell immer zwischen nehmendem und gebendem Unternehmen identisch, die Mechanismen würden sich nur multiplizieren, so dass darauf verzichtet wurde.

---

<sup>782</sup> Es existieren ebenfalls Cross Cluster mit mehr als zwei unterschiedlichen Branchen. Beispiele gibt es bei den geförderten Cross Clustern des Programms *go-cluster* vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).



### Branchen-Matrix Cross Cluster

Hier am Beispiel von einem Cross Cluster gebildet aus drei Clustern aus den Branchen Medizintechnik, Automatisierung und Verpackung.

Voraussetzung ist, es müssen mindestens zwei Cluster einen unterschiedlichen Branchen-hintergrund haben.

### Funktions-Matrix Cross Cluster

In diesem Beispiel hat jeder Cluster eine unterschiedliche funktionale Ausrichtung, in diesem Beispiel nehmen die Funktionen F&E, Produktion und SCM am Cross Cluster teil.

Die Funktionen können auch gleich sein.

### Ressourcen-Matrix Cross Cluster

Für die einzelnen Untersuchungsobjekte der Fallstudien werden die Hypothesen entsprechend des Erklärungsmodells überprüft. Dieses basiert auf den Forschungsdimensionen und bildet die Akteure und Mechanismen ab.

**Abbildung 43: Bezugsrahmen zur Auswahl der Fallstudien (Beispielhafte Darstellung)**  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.1.3 Vorgehensweise bei der Datenerhebung, -erfassung und -analyse und Gütekriterien der Fallstudien

##### **Datenerhebung durch leitfadengestützte Experteninterviews**

Die Fallstudien basieren auf der Datenerhebung durch leitfadengestützte Experteninterviews. Als **Erhebungsmethode** wurde das analytische Interview mit wissenschaftlicher Zielsetzung gewählt.<sup>783</sup> Fragen lassen sich hierbei im Vorfeld strukturiert planen. Es werden eher offene als geschlossene Fragen gestellt. Die direkte Kommunikation im Interview ermöglicht es, die Kausalzusammenhänge zu erfassen. Nicht nur das was, sondern auch das wie und warum können detailliert hinterfragt werden. Beim Interview ist darauf zu achten, dass der Interviewer keinen Einfluss auf die Antworten nimmt. Daher ist nur die Form des neutralen Interviews zulässig. Als Interviewer kommt aufgrund der Komplexität der Inhalte nur der Forscher selbst in Frage. Zu beachten ist, dass ungenaue Fragestellungen oder eine fehlerhafte Protokollierung das Interviewergebnis negativ beeinträchtigen können.<sup>784</sup>

Als **Erhebungsinstrument** wurde ein strukturierter Leitfaden in den Interviews eingesetzt. Der Vorteil der strukturierten Vorgehensweise liegt in der besseren Vergleichbarkeit bei mehreren Interviews, der Fehlerreduktion bei gleichen Fragen und gleicher Fragereihenfolge sowie der Zeitersparnis im Vergleich zu vollständig offenen Interviews.<sup>785</sup> Im Interview ist darauf zu achten, dass die Fragen als offene Fragen gestellt werden, die Reihenfolge der Fragen dient lediglich der Orientierung. Der Leitfaden orientiert sich an den Forschungsfragen, den Sichten der Betrachtung (externe und interne Makrosicht sowie interne Mikrosicht), den fokussierten Inhalten (bspw. Mechanismen oder Akteuren) und den Bezug zur Ebene des Unternehmens oder des Netzwerks.<sup>786</sup>

##### **Vorgehensweise bei der Datenerfassung**

Die Datenerfassung hat sich in eine zweistufige Abfolge gegliedert. Die erste Stufe hatte das Ziel, Cross Cluster Initiativen zu identifizieren. Es beinhaltete eine Internetrecherche sowie die Kommunikation mit Vertretern einzelner Clustermanagements. Die Kommunikation wurde per Telefon und per eMail durchgeführt. Diese Inhalte zählen zu den vorbereitenden Tätigkeiten und nicht zu den Interviews selbst. Das Ergebnis war eine **Vorselektion** von zu untersuchenden Cross Clustern und die **Identifizierung** der Interviewpartner der Clustermanagements. Die zweite Stufe beinhaltete die Interviews mit den jeweiligen Experten. Die Auswahl

---

<sup>783</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 330 ff.

<sup>784</sup> Für eine übersichtliche Abgrenzung von Erhebungsmethoden siehe Trumpfheller (2004), S. 183.

<sup>785</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 336 und S. 339.

<sup>786</sup> Der strukturierte Leitfaden ist im Anhang dieser Arbeit abgebildet.

der **Interviewpartner** hat sich wiederum in zwei Schritte nach dem jeweiligen Expertenstatus gegliedert.<sup>787</sup> In einem ersten Schritt wurden Interviews mit dem Clustermanagement geführt, die in Form eines äußeren Betrachters auf den Cross Cluster blicken (Schwerpunkt externe Makrosicht). Über die Clustermanager wurde der Kontakt zu den Unternehmensvertretern hergestellt, die an der Ressourcenüberlassung teilgenommen haben. Diese Personen waren nur teilweise die Ressourcenmanager eines Unternehmens. Der Begriff des Ressourcenmanagers bzw. diese Position existierte in voller Ausprägung in den Unternehmen nicht. Dennoch wurden die Aktivitäten eines Ressourcenmanagers aufgeteilt im Unternehmen auf andere Rollen durchgeführt. Die Interviewpartner im zweiten Schritt vervollständigen die Sicht des Clustermanagements durch die interne Makro- und Mikrosicht.

Im Fall des Cross Clusters Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie wurden insgesamt 4 Interviews geführt, zwei Personen des Clustermanagements (Interviewpartner Cluster food-Regio) sowie jeweils eine Person im gebenden und nehmenden Unternehmen. Im Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software wurden insgesamt 3 Interviews geführt, jeweils eine Person vom Clustermanagement (Interviewpartner Automatisierungsregion Rhein Main Neckar) sowie dem gebenden und nehmenden Unternehmen. In den beiden Fällen der Cross Cluster Automatisierungstechnik und Pharma & Chemie sowie Medizintechnik und Informations- und Kommunikationstechnik wurden die Interviews ausschließlich mit den Clustermanagern (Interviewpartner Automatisierungsregion Rhein Main Neckar sowie Cluster Medizintechnologie) geführt, da es in beiden Fällen nicht zu einer Ressourcenüberlassung kam. Im letzten Fall Cross Cluster Optische Technologien und Photonik wurden allgemeine Daten zum Cross Cluster über das Clustermanagement (Interviewpartner Cluster Optence) eingeholt, die wesentlichen Inhalte zum Fall wurden aus dem Interview mit einem Unternehmensvertreter entnommen, dessen Unternehmen nicht an der Ressourcenüberlassung teilgenommen hat.

Darüber hinaus haben weitere Interviews mit Clustermanagern stattgefunden. Diese Interviews dienten einem breiteren Verständnis von Abläufen, Strukturen und Zusammenhängen in Cross Clustern. Diese Interviews erhielten keinen Eingang in diese Arbeit, da die Abläufe nicht direkt in Bezug zum Erklärungsmodell standen oder den Clustermanagern der Einblick bzgl. einer Ressourcenüberlassung fehlte und somit auch kein Ansprechpartner in den Unternehmen gefunden werden konnte. Diese Interviews haben stattgefunden mit den Cross Clustern Nanotechnologie und Kunststoff (Interviewpartner Cluster Nanotechnologie), Luft- und Raumfahrtbranche und Medizintechnik (Interviewpartner Cluster Hamburg Aviation), Medi-

---

<sup>787</sup> Anmerkung: aus datenschutzrechtlichen Gründen werden die Interviewpartner in dieser Arbeit anonymisiert, zumal nur die Funktion für die Aussagefähigkeit bedeutend ist.

zintechnik und Mikrotechnik und Kunststofftechnik (Interviewpartner Cluster Technology-Mountains), Textilindustrie und Bauindustrie (Interviewpartner Cluster Allianz Faserbasierte Werkstoffe Baden-Württemberg) sowie Medizintechnik und Biotechnologie (Interviewpartner Steinbeis Innovation gGmbH).

Alle Interviews wurden im Jahr 2018 geführt. In Tabelle 11 sind die Interviews mit Bezug zu den Hypothesen dargestellt. Beachtet werden muss, dass dieses Vorgehen keine Verallgemeinerung der Ergebnisse zulässt, da die Auswahl der Interviewpartner nicht auf einer repräsentativen Menge beruht.

Cross Cluster	Interviewpartner (Funktion)	Bezug Hypothesen
Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cluster food-Regio (Clustermanagement)</li> <li>Gebendes Unternehmen (Produktentwicklung)</li> <li>Nehmendes Unternehmen (Produktion)</li> </ul>	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8
Automatisierungstechnik und Software	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cluster Automatisierungsregion Rhein Main Neckar (Clustermanagement)</li> <li>Gebendes Unternehmen (Geschäftsführer, Produktion)</li> <li>Nehmendes Unternehmen (Geschäftsführer, Softwareentwicklung)</li> </ul>	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8
Automatisierungstechnik und Pharma & Chemie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cluster Automatisierungsregion Rhein Main Neckar (Clustermanagement)</li> </ul>	H1, H3
Medizintechnik und Informations- und Kommunikationstechnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cluster Medizintechnologie (Clustermanagement)</li> </ul>	H1, H3
Optische Technologien und Photonik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cluster Optence (Clustermanagement)</li> <li>Gebendes Unternehmen (Entwicklung)</li> </ul>	H1, H3, H5

**Tabelle 11: Interviews und Bezug zu Hypothesen**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die **Protokollierung** der Interviews erfolgte jeweils durch den Interviewer und gleichzeitig durch eine dritte Person im Auftrag des Interviewers, die ausschließlich protokollierte.<sup>788</sup> Direkt im Anschluss an das Interview wurden in einem gemeinsamen Gespräch die beiden jeweils protokollierten Inhalte zusammengeführt. Dabei wurde sowohl der Interviewverlauf als auch die Interpretationen kritisch hinterfragt. Durch die doppelte, unabhängige Protokollierung wurde das Risiko einer einseitigen Interpretation reduziert. Die Interviewdauer variierte je nach Gesprächspartner zwischen 60 Minuten bis zu zweieinhalb Stunden, abhängig von dem Grad der Beteiligung des Interviewten an der Ressourcenüberlassung. Sämtliche Gesprächspartner waren dem Interviewer vorher nicht bekannt, was die Gefahr der Verzerrung durch persönliche Beziehungen aufhebt.<sup>789</sup>

<sup>788</sup> In Verbindung mit dem strukturierten Leitfaden ergibt sich durch die Protokollierung nicht unbedingt die Forderung nach einer Ton- oder Videoaufnahme. Letztlich konnte die Situation im Interview dadurch vertrauensvoller gestaltet werden, als bei Aufzeichnung des Interviews, weil es für die Interviewten eine ungewohnte Situation dargestellt hätte. Von daher wird das Abweichen von der Forderung nach Aufzeichnung des Interviews wie bei Lamnek in dieser Arbeit als positiv für den Verlauf der Interviews bewertet. Zur Forderung der Aufzeichnung vgl. Lamnek (2005), S. 389 f.

<sup>789</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 386.

## Vorgehensweise bei der Datenanalyse

Für die Datenanalyse wurde die **Triangulation** als Validierungsstrategie gewählt.<sup>790</sup> Eine Fragestellung wird aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet. Gesucht werden die Schnittpunkte einzelner Ergebnisse, die dann zusammen das Endergebnis darstellen. Die gewonnenen Daten lassen sich somit sowohl analysieren als auch interpretieren. Ziel ist die Validierung der Hypothesen des Erklärungsmodells. Können die Hypothesen bestätigt werden, sollten sie modifiziert werden oder müssen sie verworfen werden. Es existieren vier unterschiedliche Arten der Triangulation:

1. Daten-Triangulation: Bei der Daten-Triangulation wird eine Kombination von unterschiedlichen Daten aus unterschiedlichen Quellen mit Variationen von Zeitpunkt (wann wurde befragt), Räumlichkeit (unterschiedliche Orte der Befragung) und Personen (Variation innerhalb der Befragten durch z.B. verschiedene Hierarchielevel oder unterschiedliche Unternehmen) vorgenommen.
2. Beobachter-Triangulation: Bei der Beobachter-Triangulation werden verschiedene Beobachter eingesetzt, um subjektive Fehler eines singulären Beobachters zu reduzieren.
3. Theorien-Triangulation: Bei der Theorien-Triangulation werden Fragestellungen durch unterschiedliche Theorien untersucht und die Untersuchungsergebnisse miteinander verglichen.
4. Methodologische Triangulation: Bei der methodologischen Triangulation werden Variationen der Skalierung und der Auswertungsart innerhalb einer Methode angewendet oder die Methode der Datengewinnung und -analyse variiert.

In dieser Arbeit wird die Daten-Triangulation angewendet, indem anhand von Fallstudien die Gemeinsamkeiten in Bezug zu den Modellhypothesen des Erklärungsmodells gesetzt werden.

## Gütekriterien der Fallstudien

Die Güte einer Untersuchung wird nach Yin<sup>791</sup> durch die Konstruktvalidität, die interne Validität, die externe Validität und die Reliabilität bestimmt. Die Konstruktvalidität fordert eine richtige und vollständige Operationalisierung des Erklärungsmodells, und dass genau diese Inhalte Gegenstand der Erfassung und Analyse sind. Die Operationalisierung des Erklärungsmodells sowie die formulierten Kausalzusammenhänge sind in ihrer Argumentationslo-

---

<sup>790</sup> Vgl. hier und im Folgenden Yin (2014), S. 118 ff. und Möller (2006), S. 31 ff. Der Begriff Triangulation ist eine Methode der Navigation in der Schifffahrt, bei der ein Standort aus mehreren Bezugspunkten bestimmt werden kann, vgl. hierzu Stake (1995), S. 109.

<sup>791</sup> Vgl. Yin (2014), S. 45 ff.

gik in dieser Arbeit vorgestellt worden und damit einer kritischen Prüfung zugänglich gemacht. Zudem wird durch die Daten-Triangulation eine hohe Konstruktvalidität gewährleistet. Die interne Validität fordert die Vollständigkeit und den Wahrheitsgehalt der Hypothesen des Erklärungsmodells. Es ist auszuschließen, dass andere als die untersuchten Kausalzusammenhänge vorhanden sind. Durch die Daten-Triangulation lassen sich wiederkehrende Muster kausaler Zusammenhänge erkennen und damit die interne Validität gewährleisten. Die externe Validität fordert eine Gültigkeit der in der Falluntersuchung gefundenen Ergebnisse auch außerhalb dieses Kontexts. Die externe Validität setzt weiterhin ein Mehrfalldesign voraus. In dieser Arbeit werden insgesamt fünf Fälle untersucht. Diese Fälle besitzen durch die beidseitige Betrachtung von CEDE mit dem gebenden und dem nehmenden Unternehmen sowie den Partnerunternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens eingebettete Analyseobjekte. Die Reliabilität fordert, dass bei einer Mehrzahl von Forschern und zu unterschiedlichen Zeitpunkten bei Durchführung einer Fallstudie in gleichem Kontext das gleiche Ergebnis sich einstellen muss. Hierzu muss sichergestellt werden, dass potenzielle Fehlerquellen in der Untersuchung minimiert werden. Dazu trägt bei, dass der Interviewer und die Interviewpartner in keiner Beziehung zueinander standen und dass die Protokollierung doppelt und unabhängig voneinander durchgeführt wurde. Neben der Veröffentlichung des Interviewleitfadens im Anhang dieser Arbeit trägt die Beschreibung der einzelnen Schritte der Untersuchung zur Transparenz bei, indem die Vorgehensweise dieser Untersuchung für Dritte nachvollziehbar gemacht wird (Prinzip der Explikation).<sup>792</sup>

#### **4.3.2 Fallstudien Cross Cluster Initiativen**

Die empirische Untersuchung stützt sich im Folgenden auf fünf Fallstudien.

Der Aufbau der ersten beiden Fallstudien gliedert sich nach:

1. Einordnung des Falls: was ist der Gegenstand des Falls?
2. Allgemeine Information über den Cross Cluster: wie sieht das kooperative Umfeld aus?
3. Informationen über die beteiligten Cluster: welche Spezifika bringen die beteiligten Unternehmen ins kooperative Umfeld ein?
4. Branchenspezifika der im Cross Cluster vertretenen Branchen: was sind die Anforderungen an die Unternehmen je nach Branche?

---

<sup>792</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 407.

5. Zielsetzung der netzwerkübergreifenden Kooperation: was ist die Absicht (*intent*) des nehmenden Unternehmens? Warum strebt das nehmende Unternehmen eine Kooperation an?
6. Inhalte der clusterübergreifenden Arbeit und netzwerkübergreifenden Kooperation: wie sind die Abläufe im Cross Cluster gewesen? Was waren die Mechanismen in Bezug zu Ressourcen?

Bei den Cross Cluster Initiativen handelt es sich um

- einen Cross Cluster zwischen Unternehmen der Ernährungswirtschaft und der Verpackungsindustrie und
- einen Cross Cluster zwischen Unternehmen der Automatisierungstechnik und der Softwarebranche.

Im Anschluß wird eine kurze Übersicht, aber detaillierter Einblick in drei ausgewählte Cross Cluster Initiativen gegeben, die schon in der Anfangsphase bzw. zu einem etwas späteren Zeitpunkt in der Umsetzungsphase teilweise oder ganz gescheitert sind. Ein späteres Scheitern ist umso gravierender, weil bis zu diesem Zeitpunkt Ressourcen eingesetzt und damit verschwendet wurden. Gerade aus diesem Scheitern lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, so dass diese Beispiele Eingang in diese Arbeit finden.

Bei den ausgewählten drei Cross Cluster Initiativen handelt es sich um

- einen Cross Cluster zwischen Unternehmen der Automatisierungstechnik und der Chemie & Pharma Branche,
- einen Cross Cluster zwischen Unternehmen der Medizintechnik und der Informations- und Kommunikationstechnik und
- einen Cross Cluster zwischen Unternehmen der Optischen Technologien und der Photonik.

In einem Fall sind die Daten teilweise abstrakt dargestellt, da es sich um wettbewerbsrelevantes Know-how handelt, dass den Unternehmen einen Vorsprung zu den Wettbewerbern ermöglichen soll. Darüber hinaus werden in dieser Arbeit die Namen der Unternehmen aus gleichem Grund anonymisiert.

#### 4.3.2.1 Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie – Fall 1

##### **Gegenstand des Falls**

Dieser Fall handelt von einer clusterübergreifenden Kooperation von Unternehmen der Ernährungswirtschaft und der Verpackungsindustrie. Der Cross Cluster wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Programm zur Förderung von clusterübergreifenden Kooperationen mit dem Titel *cross clustering* gefördert. Das Programm



gehört zur Initiative *go-cluster*, durch das nationale Innovationscluster bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen gefördert werden.

Diese clusterübergreifende Kooperation ist ein Beispiel, in dem sich eine Teilmenge von Unternehmen aus einem Cluster relationale Ressourcen gemeinsam durch Cross Cluster Aktivitäten aus zwei weiteren Clustern beschafft. Anschließend nutzen die einzelnen Unternehmen die Ressourcen jeweils unternehmensspezifisch.<sup>793</sup> Durch die branchenübergreifende Kooperation auf internationaler Ebene konnten die Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit verbessern und ihre Wettbewerbsposition stärken.

### **Kooperatives Umfeld**

Der Cross Cluster mit dem Namen CrossFoodPac war ein länderübergreifendes Projekt zwischen einem Cluster der Ernährungswirtschaft aus Deutschland und zwei Clustern der Verpackungsindustrie aus Schweden und Spanien. Initiator des Cross Clusters war der deutsche Cluster. Ende des Jahres 2014 wurde zwischen den jeweiligen Clustermanagements der Cross Cluster als eine branchenübergreifende Plattform für innovative Lebensmittelverpackungen vereinbart. Der Cross Cluster war als Projekt angelegt und speziell für diese Aktivitäten initialisiert und anschließend wieder beendet worden. Die Aktivitäten zwischen den Clustern bzw. den Unternehmen fanden im Jahr 2015 statt.

Der Cluster der Ernährungswirtschaft ist in verschiedene Arbeitskreise organisiert. Die Ausgangssituation der Unternehmen im Arbeitskreis Verpackung war geprägt von Wissenslücken über zukünftige Entwicklungen von Verpackungen für Lebensmittel. Dies wurde im Vorfeld in unternehmensinternen Analysen separat festgestellt. Durch den gemeinsamen Austausch im Cluster wurden die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlichen Wissensbedarfe in Umfang und Tiefe des fehlenden Know-hows vor dem Hintergrund stetig steigender Anforderungen an Verpackungen diskutiert. Weil der Cluster-interne Austausch diese Wissenslücken nicht schließen konnte, beauftragten die Unternehmen des Arbeitskreises Verpackung das Clustermanagement eine Kooperation mit Clustern der Verpackungsindustrie zu initiieren, um die Wissenslücken zu schließen. Mit den beiden Clustern der Verpackungsindustrie aus Schweden und Spanien wurde der Cross Cluster gebildet. Auswahlkriterium war unter anderem, dass in den beiden Clustern international führende Unternehmen der Verpackungsindustrie vertreten waren. Das Ziel des Cross Clusters bestand in der branchenübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Verpackungs- und

---

<sup>793</sup> Siehe Fall 9 die 2. Unterscheidung in Kapitel 4.2.2.

Ernährungswirtschaft zur Steigerung der Innovationsfähigkeit und damit zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition der Clusterunternehmen.

### **Clusterspezifika**

Der Cluster FoodRegio ist ein Cluster mit nationalen und internationalen Aktivitäten innerhalb der Branche der Ernährungswirtschaft, aber auch darüber hinaus in strategischen Cluster Partnerschaften. Im Cluster engagieren sich Unternehmen aus den Bundesländern Schleswig-Holstein, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Bremen und Niedersachsen. Der Cluster wurde im Jahr 2005 gegründet, der Sitz des Clustermanagements ist in Lübeck. Zum Zeitpunkt des Cross Clusters CrossFoodPac hatte der Cluster 66 Unternehmen, davon waren 21 Unternehmen den KMUs zuzuordnen. Der Cluster ist in Arbeitskreise für Beschaffung, Innovation, Logistik, Markt & Kommunikation, Human Resources Allgemein, Human Resources Ausbildung, Qualität & Zertifizierung und Verpackung organisiert. Ziel des Clusters der Ernährungswirtschaft ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Clusterunternehmen.

Der Cluster Packbridge ist ein schwedischer Cluster mit nationalen und internationalen Aktivitäten aus der Branche der Verpackungsindustrie. Gegründet wurde der Cluster im Jahr 2010. Sitz des Clustermanagements ist Malmö. Zum Zeitpunkt des Cross Clusters CrossFoodPac hatte der Cluster 235 Unternehmen. Die Unternehmen sind im Wesentlichen in der südlichen Region Schwedens angesiedelt. Ziel des schwedischen Clusters der Verpackungsindustrie ist das Zusammenführen von Lieferanten, Produzenten und Kunden von Verpackungen.

Der spanische Cluster Packaging ist wie der schwedische Cluster aus der Branche der Verpackungsindustrie und ist ebenfalls in nationale wie internationale Cluster-Partnerschaften eingebunden. Der Cluster wurde im Jahr 2012 gegründet und hat seinen Sitz in Terrassa bei Barcelona. Zum Zeitpunkt des Cross Clusters CrossFoodPac hatte der Cluster 556 Unternehmen. Der Cluster ist regional aufgestellt, die Unternehmen haben ihren Sitz in der Region Katalanien. Das Ziel des Clusters Packaging ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterunternehmen durch Networking entlang der Wertschöpfungskette.

### **Branchenspezifika**

Die Unternehmen der Ernährungswirtschaft sehen sich im Bereich der Verpackung unterschiedlichen, dynamischen Anforderungen gegenüber. Aus beider Perspektive, sowohl

der Ernährungswirtschaft als auch der Verpackungsindustrie, ergeben sich diverse Schnittmengen. Beide Branchen streben nach einer effizienteren Produktion durch leichtere und umweltfreundlichere Verpackungen. Gleichzeitig beeinflusst das Konsumentenverhalten die Verpackungsgestaltung, da immer mehr Produkte mit Verpackungen gefordert werden, die durch Umweltverträglichkeit und Mehrzwecktauglichkeit sich auszeichnen. Hinzu kommen in den letzten Jahren Innovationen in Verbindung mit der Digitalisierung von Produktionsprozessen und Produkten, wobei die Verpackung eine zentrale Rolle spielt. Basierend auf diesen Schwerpunkten lassen sich Trends in der Verpackungsthematik ableiten:

- Weniger Verpackungsvolumen und -material, um Produktkosten zu senken.
- Höhere Packdichte von Produkten, um Transportkosten (Volumen und Gewicht) und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu reduzieren.
- Smarte Verpackungen
  - zur Überwachung von z.B. Transportketten (Kühlung von Lebensmitteln) oder
  - zur Optimierung von internen Transport- und Produktionsprozessen durch Kommunikation der Produkte und bei Lebensmitteln speziell über die Verpackung mit den Transport- und Produktionsanlagen oder
  - als intelligente Verpackung im Haushalt, die bspw. mit dem Kühlschrank kommuniziert, um über das Internet eine Nachbeschaffung anzustoßen, wenn ein Mindestbestand unterschritten wird.
- Höhere Recyclingquote und bessere Umweltverträglichkeit von Verpackungen u.a. durch Materialien aus nachwachsenden Rohstoffen, die biologisch abbaubar sind und damit weg von ölbasierten Folien als Verpackungsmaterial.
- Eine gezielte Markendifferenzierung durch Verpackung, in dem durch hochwertige Verpackungen die Sichtbarkeit von Markenartikeln und Premiumprodukten erhöht wird.
- Eine Verpackung über die gesamte Wertschöpfungskette, weniger Handling, weniger Kosten, weniger Verpackungen insgesamt pro Produkt und damit zugleich weniger Umweltbelastung.
- Eine Optimierung der Produktqualität durch Verpackungslösungen gewährleisten
  - optimaler Schutz des zu verpackenden Gutes vor Eindringen von Fremdstoffen (vor allem bei Lebensmitteln bedeutend)
  - keine Migration von Fremdstoffen wie bspw. Mineralölrückstände durch Verpackungen bzw. dessen Aufdruck in Lebensmittel (Überschreitung von Grenzwerten ein sehr großes Problem bei Lebensmittelverpackungen)

- Verlängerung der Lagerfähigkeit und Haltbarkeit von Lebensmitteln durch Einsatz einer geeigneteren Verpackung.
- Transparenz über spezielle gesetzliche Regelungen auf europäischer Ebene.
- Schutz vor Verpackungs- und Produktfälschungen.
- Technische Neuerungen wie bspw. die Ablösung des QR-Codes zur Produkterkennung durch RFID und Mikrochip-basierter Nah-Feld-Kommunikation von und mit Produkten.
- Steigende Internationalisierung von Anbietern von Verpackungslösungen, verbunden mit Kosten für Suchen von Absatzmärkten und Risiken des Markteintritts, daher gezielt Zugang zu Absatzmärkten öffnen.

Zusammenfassend lassen sich das Konsumentenverhalten (günstiger, umweltgerechter und smarter) und neue Technologien (lückenlose Informationskette und Produktionsoptimierungen entlang der Wertschöpfungskette) als Auslöser und Determinanten von Innovationen im Bereich der Verpackung von Lebensmitteln festhalten.

### **Zielsetzung der netzwerkübergreifenden Kooperation**

Aus der Perspektive der Unternehmen des Ernährungsclusters wird die Absicht deutlich, warum die Unternehmen eine Kooperation mit branchenfremden Clustern eingehen. Vorrangig geht es um die Transparenz über Anforderungen des Marktes, die Optimierung der Verpackung selbst und der damit verbunden Prozesse in der Wertschöpfungskette sowie der frühzeitigen Identifizierung von zukünftigen Technologien. Ziel der Unternehmen ist es, einen Informationsvorsprung zu erhalten, indem diese Informationen in den Unternehmen angepasst auf die jeweiligen Bedürfnisse übertragen werden und die Unternehmen damit schneller sind als die Konkurrenz. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Unternehmen Expertenwissen einer anderen Branche aus erster Hand bekommen. *Make* ist in ihrem eigenen Unternehmen oder Cluster nicht erfolgversprechend. Für *buy* existiert kein Markt, auf dem dieses spezielle Know-how so umfassend eingekauft werden kann.

### **Mechanismen der netzwerkübergreifenden Kooperation**

Die Inhalte und Abläufe der branchenübergreifenden Kooperationen des Cross Clusters CrossFoodPac gliedern sich in drei Phasen.

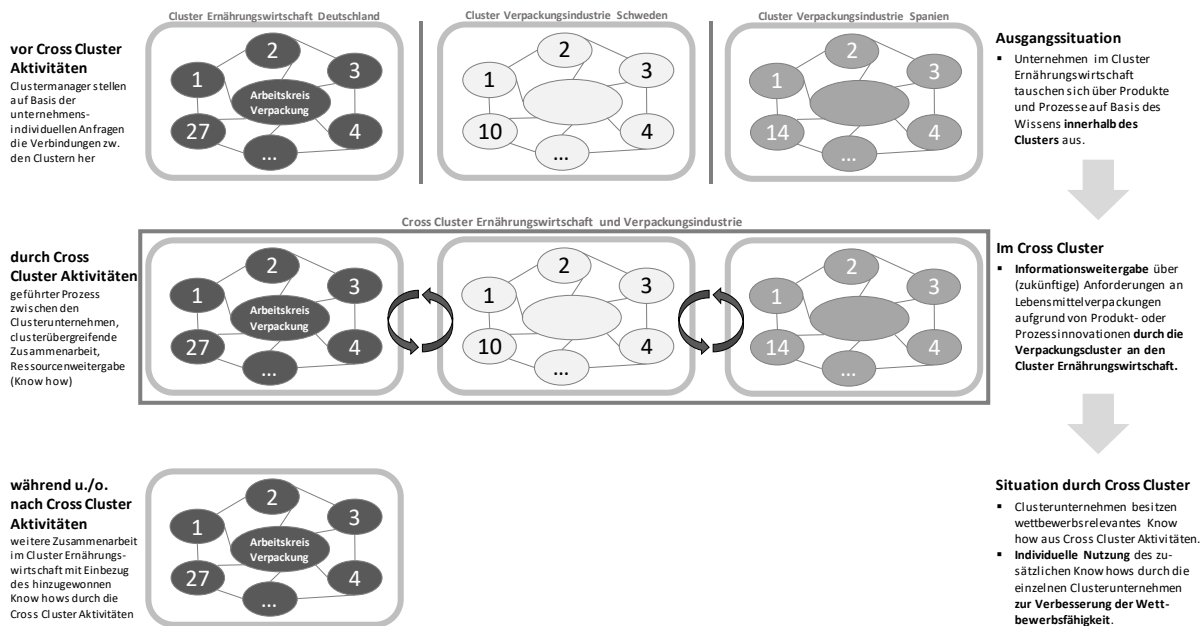
Die erste Phase beschreibt wie im Vorfeld die Unternehmen des Clusters der Ernährungswirtschaft unabhängig voneinander in den Unternehmen ihre Wissenslücken entsprechend ihrer geplanten oder potenziellen funktionalen Strategien identifiziert haben.

Die strategischen Themenfelder umfassten u.a. im Rahmen der Optimierung der Produktqualität bspw. die Migration von Fremdstoffen auf oder in die Lebensmittel, das kostengünstige und biologisch nachhaltige Recycling von Verpackungen, Informationen über technologische Neuerungen und zukünftige Prozesse wie das digitale Tagging von Verpackungen und welches Prozesswissen jeweils dafür notwendig ist. Diese für die Unternehmen strategisch bedeutenden Themen wurden anschließend im Cluster unter den beiden thematischen Schwerpunkten Verpackungsmaterialien und Verpackungsgestaltung konsolidiert. Auf dieser Basis wurden durch das Clustermanagement geeignete Partner-Cluster gesucht und für eine Zusammenarbeit gewonnen.

In der zweiten Phase wurden im Cross Cluster verschiedene Workshops durchgeführt. Die Workshops haben jeweils in den Ländern der Cluster stattgefunden. Angelehnt an das Innovationsmanagement wurde in einem gelenkten Prozess unter Einsatz der Methode Roadmapping entsprechend der strategisch bedeutenden Themen des Clusters Ernährungswirtschaft Antworten erarbeitet. Aus den funktionalen Bereichen waren hauptsächlich Fachexperten aus der Produktentwicklung und der Produktion involviert, darüber hinaus aus der Qualitätssicherung und dem Marketing bzw. Vertrieb. Somit konnten die Unternehmensvertreter aus den Clustern der Verpackungsindustrie benötigtes Know-how über die strategischen Themenfelder an die Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft vermitteln.

In der dritten Phase, nach der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen im Cross Cluster, integrierten die Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft das neue Wissen in ihr eigenes Unternehmen. In unternehmensinternen Workshops wurden ursprüngliche Wissenslücken geschlossen und funktionale Strategien einer kritischen Prüfung für eine Neuausrichtung unterzogen. Darüber hinaus wurde das Wissen allen Unternehmen im Cluster Ernährungswirtschaft zugänglich gemacht, auch denen, die nicht direkt an den Cross Cluster Aktivitäten beteiligt waren.

In Abbildung 44 sind die wesentlichen Inhalte und Abläufe vor dem Hintergrund des kooperativen Umfelds mit Fokus auf die Unternehmen des Clusters der Ernährungswirtschaft zusammenfassend dargestellt.



**Abbildung 44: Darstellung der clusterübergreifenden Zusammenarbeit**  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.2.2 Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software – Fall 2

##### Gegenstand des Falls

Dieser Fall beschreibt die branchenübergreifende Kooperation von zwei Unternehmen. Beide Unternehmen sind den KMUs zuzuordnen. Bei den Branchen in diesem Fall handelt es sich um die Automatisierungstechnik und die Softwarebranche. In diesem Fall beschafft sich ein Unternehmen aus einem Cluster von Softwareunternehmen Ressourcen von einem kooperierenden Unternehmen aus einem Cluster der Automatisierungstechnik. Anschließend nutzt das Softwareunternehmen die Ressource unternehmensspezifisch und baut basierend darauf einen neuen Geschäftsbereich auf.<sup>794</sup> Bei den Ressourcen handelt es sich um Know-how über Produktion und Qualität aus der Automotive-Branche.

Beim Unternehmen aus der Automatisierungstechnik handelt es sich um ein Unternehmen, das seit mehr als 20 Jahren in dieser Branche als Anbieter von Automatisierungslösungen, Fördertechnik und Sondermaschinen aktiv ist. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Entwicklung und Fertigung von Standard- und Sonderlösungen. Die Kunden sind meist regional, darüber hinaus gibt es vereinzelt internationale Kunden. Das Unternehmen beliefert u.a. Kunden aus den Bereichen Automotive, Maschinenbau, Messtechnik und Glasindustrie. Das Unternehmen hat 25 Mitarbeiter.

Das Softwareunternehmen entwickelt seit 1997 unterschiedliche Softwarelösungen zur Visualisierung, Verwaltung und Berechnung von Daten für mittelständische Unternehmen

<sup>794</sup> Siehe Fall 9 die 2. Unterscheidung in Kapitel 4.2.2.

und Konzerne. Das Softwareunternehmen hat Lösungen für Kunden aus den Bereichen Logistik, Bauwesen, Maschinenbau, Pharmazie, Medizin und Energie sowie dem öffentlichen Sektor erarbeitet. Vor der Kooperation hatte das Unternehmen keine Kunden im Bereich Automotive. Das Unternehmen hat 3 Mitarbeiter.

### **Kooperatives Umfeld**

In der Region um Darmstadt existieren eine Vielzahl von Initiativen zur Innovationsförderung von regional ansässigen Unternehmen. Eine dieser Initiativen ist der Cluster Automatisierungstechnik RheinMainNeckar, der durch die IHK Darmstadt koordiniert wird. Hierbei geht es speziell um die Koordinierung der Zusammenarbeit im Cluster, aber auch über die Grenzen des Clusters mit Kooperationen zu Netzwerken mit unterschiedlichem Branchenhintergrund. Der Vernetzungsgedanke von Unternehmen steht dabei im Vordergrund, so dass die IHK vom Prinzip eine Plattform zum Austausch zur Verfügung stellt. Auf dieser Basis wurden Anfang des Jahres 2018 der Cluster Automatisierungstechnik RheinMainNeckar mit dem in der gleichen Region ansässigen Cluster IT For Work<sup>795</sup> zusammengebracht. Im Unterschied zu Fall 1 liegt hierbei keine finanzielle Förderung des Cross Clusters staatlicher Seite bzw. von Seiten der Wirtschaftsförderungseinrichtung vor.

Die Unternehmen haben unabhängig voneinander innerhalb des Automatisierungstechnikclusters und des Softwareclusters jeweils eigene Defizite im Zusammenhang mit den Bereichen Digitalisierung, Industrie 4.0, Smart Factory und Cyber Physical Systems erarbeitet. Know-how im Bereich Software und im Bereich Automatisierung wurde clusterübergreifend als wesentlicher Bestandteil bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien über die gesamte Wertschöpfungskette identifiziert. Das Ziel des Cross Clusters besteht in einer individuellen branchenübergreifenden Zusammenarbeit, um die Innovationsfähigkeit der Unternehmen über einen Informationsaustausch bis hin zu Kooperationen über unterschiedlichste Digitalisierungsstrategien von KMUs zu steigern.

Der Cross Cluster ist unbefristet angelegt und zum Zeitpunkt des Anfertigens dieser Arbeit existent. Die in diesem Fall beschriebene Kooperation zwischen dem Unternehmen des Softwareclusters und dem des Automatisierungstechnikclusters startete im Quartal 2 im Jahr 2018 und endete im Quartal 4 im Jahr 2018.

---

<sup>795</sup> Im Folgenden Softwarecluster genannt.

### **Clusterspezifika**

Der Cluster Automatisierungsregion RheinMainNeckar ist regional ausgerichtet und hat seinen Sitz in Darmstadt. Das Clustermanagement wird durch die IHK Darmstadt wahrgenommen. Der Cluster ist aktiv in der Branche der Automatisierungstechnik und bündelt Unternehmen aus der Region RheinMainNeckar. Der Cluster bildet alle Technologiefelder innerhalb der Automatisierungstechnik ab. Die Schwerpunkthemen der Clusteraktivitäten sind die Prozessautomatisierung, die Steuerungs- und Regelungstechnik, die Mechatronik, die Mikrosystemtechnik, die industrielle Bildverarbeitung sowie die Messtechnik und die Sensorik. Die Aktivitäten des Clusters beinhalten Fachgruppen, Workshops und Seminare zu ausgewählten Themen der Automatisierungstechnik. Der Fokus liegt auf der Digitalisierung und Vernetzung von Maschinen und Anlagen und der gezielten Vernetzung von Automatisierungstechnik und IT. Das Ziel des Clusters ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Clusterunternehmen in der Region durch innovative Prozesslösungen der Automatisierung, um kostengünstig und flexibel zu produzieren. Zusätzlich wird im Cluster der Ansatz der cross funktionalen Vernetzung von funktionalen Bereichen über die Unternehmensgrenzen hinweg thematisiert. Der Cluster wurde im Jahr 2007 gegründet und besteht aus mehr als 500 Unternehmen, davon mehrheitlich KMUs.

Der Cluster IT FOR WORK ist ein Softwarecluster mit regionalem Fokus und wie der Automatisierungstechnikcluster im Gebiet RheinMainNeckar ansässig. Der Cluster setzt sich aus IT Unternehmen zusammen, hauptsächlich vertreten sind Softwareunternehmen. Der Cluster besteht aus mehr als 100 Clusterunternehmen, darunter sind sowohl KMUs als auch internationale Marktführer vertreten. Die Mehrzahl der Unternehmen sind KMUs, jeweils mit einem hohen Grad an unterschiedlicher Spezialisierung im Bereich der Software. Im Cluster werden Schwerpunkthemen wie bspw. Unternehmenssoftware, IT-Sicherheit und Telekommunikation behandelt. Die Clusteraktivitäten sind in Fachgruppen organisiert. Diese sind teilweise im Zugang beschränkt, so dass nur Mitglieder des Clusters Zutritt bekommen können. Das Ziel des Clusters ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Clusterunternehmen in der Region. Fokussiert wird hierbei speziell auf KMUs und neu gegründete Unternehmen (*start ups*). Das Clustermanagement hat wie der Cluster Automatisierungstechnik seinen Sitz in Darmstadt. Der Cluster wurde im Jahr 2002 gegründet.



## **Branchenspezifika**

Die zunehmende Erkenntnis in der Industrie über das Potenzial der Digitalisierung lässt gerade in Deutschland aktuell die Unternehmen, nachdem sie sich aus ihrer anfänglichen Schockstarre befreien konnten, ihre Strategien neu ausrichten. Viele Branchen stehen vor einer tiefgreifenden Veränderung aufgrund der Digitalisierung. Ob sie wollen oder nicht. Der Wettbewerbsdruck verschärft sich mit zunehmenden Tempo. Im Vergleich von praktischen Erstversuchen von Robotern mit künstlicher Intelligenz in chinesischen Unternehmen – wo bereits Roboter Mitarbeiter mit einfachen Tätigkeiten ersetzen - mit den noch auf niedriger Forschungsbasis sehr einfachen Robotern in deutschen Unternehmen - die einfache Greiftätigkeiten ausüben können - befinden sich deutsche Unternehmen schon im Rückstand, wenn es um Geschwindigkeit innovativer Lösungen geht. Positiv ausgedrückt bedeutet die Digitalisierung besonders für die Branche der Automatisierungstechnik und für die Softwarebranche einen erheblich wachsenden Markt, allerdings bei hohem Konkurrenzdruck. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung nimmt die Vernetzung von Automatisierung und Software mit hoher Geschwindigkeit zu. Maschinen, Anlagen und Peripheriegeräte werden über Sensoren und Aktoren untereinander und mit Produkten miteinander über die gesamte Wertschöpfungskette verbunden. Es werden Informationen an der Schnittstelle Mensch Maschine ausgetauscht, Maschinen kommunizieren zudem autonom untereinander, Daten können umfassender und komplexer als zuvor ausgewertet und Prozesse damit ganzheitlich optimiert werden. Die Funktionen der Maschinen und Anlagen nehmen deutlich zu, ihre Qualität der Leistung lässt sich erheblich steigern. Gleichzeitig nehmen die Anforderungen sowohl an weiterhin verkürzte *time to market* als auch an die Steigerung der Komplexität von Maschinen und Anlagen und der damit verbundenden Software stark zu. Unternehmen benötigen daher im internationalen Wettbewerb umfassendes Know-how zur Digitalisierung von Maschinen und Anlagen. Speziell Know-how über ganzheitliche Lösungen für die Digitale Fabrik. Cyber Physical Systems setzen eine Vernetzung von Automaten voraus, um in Zukunft sich selbst optimierende Wertschöpfungssysteme realisieren zu können. In der Endausbaustufe werden komplexe Softwarelösungen der Künstlichen Intelligenz benötigt. Die vollständige Vernetzung ganzer Wertschöpfungsketten wird entscheidender Wettbewerbsvorteil der produzierenden Unternehmen in den nächsten Jahrzehnten sein. Diese Wertschöpfungsketten basieren u.a. auf der Automatisierungstechnik und damit untrennbar auf intelligenten Softwarelösungen und schließlich durch die Vernetzung von Automatisierungstechnik und Software. Für die Automatisierungstechnik ergibt sich der Wettbewerbsvorteil in der Erarbeitung und Aneignung von ganzheitlichen, digitalisierten

Produktlösungen. Für die Softwarebranche werden standardisierte, modulare Softwarelösungen zur Vernetzung von bspw. Maschinen und Anlagen der Automatisierungstechnik zum Wettbewerbsvorteil. Damit stellen dann auch regionale oder branchenspezifische Limitationen keine Grenzen des Unternehmens mehr dar. Um die branchenspezifische aber auch unternehmensindividuelle Innovationsfähigkeit zu beschleunigen und um im Konkurrenzkampf zu bestehen, bildet die Kooperation von Automatisierungstechnik und Software die Basis für optimale Lösungen für die Digitalisierungsstrategie von Kunden-Unternehmen. Deshalb ist eine effiziente und effektive Vernetzung beider Branchen erforderlich.

### **Zielsetzung der netzwerkübergreifenden Kooperation**

Das Softwareunternehmen hat bisher kein Geschäft im Automotive-Bereich. Weiterhin ist dem Unternehmen aus dessen langjähriger Erfahrung im Vertrieb von Software bekannt, dass Aufträge zu erzielen im Automotive-Bereich ohne spezifisches Know-how nicht funktioniert. In der Region RheinMainNeckar existieren mehrere tausend Unternehmen der Automotive-Branche, von kleinen regionalen Zulieferbetrieben für eine verlängerte Werkbank bis hin zu namhaften international agierenden Konzernen. Darüber hinaus existiert in der gleichen Region RheinMainNeckar ein mehrere hundert Unternehmen umfassender Automotive-Cluster.

Basierend auf den eigenen Vertriebserfahrungen und einer SWOT-Analyse mit Blick auf die fehlenden wissensbasierten Ressourcen und dem sehr großen Marktpotenzial in der Region, leitet sich die Intention des Softwareunternehmens ab. Die Intention ist, mittels des Cross Clusters an das Know-how des Unternehmens des Automatisierungstechnikclusters zu gelangen und damit den Zugang zur Automotive-Branche zu erhalten. Das Softwareunternehmen beabsichtigt sein Leistungsportfolio zu differenzieren und damit seinen Kundenstamm in einer weiteren Branche, der Automotive-Branche, zu erweitern. Für diese Vorgehensweise bietet sich die Suche nach einem Unternehmen aus der Region an, das einfach und schnell zu erreichen ist, dass aufgrund der geringen Unternehmensgröße wenig formalisiert ist, wo persönlicher Kontakt aufgebaut und Themen direkt vor Ort an Beispielen wie in der Fertigung von Anlagen angeguckt werden können. Das Softwareunternehmen hat absichtlich nicht den direkten Weg über den Automotive-Cluster gesucht, da es erst das spezifische Know-how benötigt. Die Chancen ohne dieses Know-how bei Automotive-Unternehmen Vertriebsabschlüsse zu erreichen, wurde vom Softwareunternehmen als sehr gering eingeschätzt. Nach der Kooperation mit dem Unternehmen aus dem Cluster

Automatisierungstechnik beabsichtigte das Softwareunternehmen (neben gemeinsamen Aufträgen) mit dem neu erhaltenen Know-how selbständig Aufträge für sein Softwareunternehmen speziell in der Automotive-Branche zu generieren.

### **Mechanismen der netzwerkübergreifenden Kooperation**

Die netzwerkübergreifenden Aktivitäten teilen sich in drei Phasen auf. Die ersten beiden Phasen beinhalten die Kontaktabbauung und das Aushandeln der Kooperation. Unmittelbar daran anschließend folgt die Phase der ressourcenbezogenen Kooperation.

Die erste Phase beschreibt unter dem Stichwort *Automation meets IT* die gemeinsame Cross Cluster Veranstaltung. Die Plattform dazu lieferte die regional ansässige IHK. Die Veranstaltung war eine Mischung aus *best-practise-sharing* und *speed-dating* zum Kennenlernen branchenfremder Unternehmen. Die Plattform diente der Kontaktabbauung als gezieltes Matching kooperationswilliger Unternehmen aus der Automatisierungstechnik und der Softwarebranche. Im Anschluss wurden auf Basis bilateral vertiefender Gespräche komplementäre Tätigkeitsfelder und Potenziale für Kooperationen identifiziert.

Die zweite Phase fand ausschließlich zwischen den beiden Unternehmen der Automatisierungstechnik und dem Softwareunternehmen in bilateralen Treffen vor Ort beim Automatisierungstechnikunternehmen statt. In den Gesprächen wurden die notwendigen Inhalte für eine Kooperation thematisiert, u.a. die Absicht des Softwareunternehmens Zugang zu Know-how speziell mit Bezug zur Automotive-Branche zu erhalten. Das Ergebnis war eine zweiteilige Vereinbarung. Zum einen ergab sich ein gemeinsames Projekt, in dem das Softwareunternehmen die Programmierung einer Anlage für das Automatisierungsunternehmen übernahm. Also eine klassische redistributive Kooperation, mit *learning* und *spill-over* Effekten für das Softwareunternehmen, da es Know-how zur hardware- und softwareseitigen Steuerung von Automatisierungsanlagen erlernen konnte. Dieses Projekt wird hier aber nicht weiter berücksichtigt.<sup>796</sup> Zum anderen ergab sich unabhängig davon der abgestimmte Prozess zwischen beiden Unternehmen, dass das Automatisierungsunternehmen sein Wissen und seine Erfahrung aus gemeinsamen Projekten mit einem namhaften Unternehmen in der Automotive-Branche dem Softwareunternehmen vermittelt, ohne dafür eine konkrete Gegenleistung zu fordern. Die Vereinbarung darüber wurde formlos auf Basis gegenseitigen Vertrauens per Handschlag vereinbart.

---

<sup>796</sup> Inhaltlich gelangte damit Know-how über speicherprogrammierbare Steuerungen (SPS) und der Programmierung von Testumgebungen sowie zu *Open Platform Communications* (OPC), eine standardisierte Software-Schnittstelle für Automatisierungstechnik, sowie weitere diverse Kompatibilitätsthemen zwischen Hard- und Software an das Softwareunternehmen.

Die dritte Phase erstreckte sich über einen mehrmonatigen Zeitraum. Es haben vom Automatisierungstechnikunternehmen der funktionale Unternehmensbereich Produktion<sup>797</sup> und aus dem Softwareunternehmen Unternehmensvertreter aus dem Bereich Softwareentwicklung teilgenommen. Die spezifischen Fragestellungen konnten vielfach in der Fertigung direkt an den Maschinen transparent und plausibel verständlich gemacht werden. Das Automatisierungstechnikunternehmen hat Einblick in eigene Unternehmensabläufe gegeben, Zusammenhänge bei der Fertigung und den technischen Ausstattungen von Anlagen erklärt und dem Softwareunternehmen Hardware zu Programmier-Testzwecken zur Verfügung gestellt. Neben dem Einblick in die Steuerung von Anlagen des Automatisierers speziell mit Fokus auf die Programmierung für Automotive-Kunden konnte durch die Beschreibung der Umgebung, in der diese Maschinen eingesetzt werden, umfangreiches Know-how über die Produktionsprozesse und deren speziellen Qualitätsanforderungen eines Automotive-Unternehmens verständlich auf die Mitarbeiter des Softwareunternehmens übertragen werden. Thematisiert wurden Abläufe im Bereich der Qualitätssicherung, speziell zur Messung von Produkten nach Prüfmerkmalen und -vorgaben sowie die Vernetzung der einzelnen Produktions- und Prüfschritte und der Status der Implementierung von Maßnahmen zur Umsetzung der Digitalisierung. Weiterhin Know-how über eingesetzte Maschinen und Tools, den Materialfluss und die bereits vorhandene und potenziell optimierungsfähige Datentechnik zur Fehleranalyse bzw. -vermeidung von Produkten und Prozessen. Insgesamt konnte das Softwareunternehmen ein tiefes Prozessverständnis für Produktion und Qualitätskontrolle im Zusammenhang mit Digitalisierung und Vernetzung von Maschinen und Anlagen in einem Automotive-Unternehmen gewinnen.

#### **4.3.2.3 Cross Cluster Automatisierungstechnik und Chemie & Pharma – Fall 3**

##### **Cross Cluster Automatisierungstechnik und Chemie & Pharma**

Der Cross Cluster Automatisierungstechnik und Chemie & Pharma ist eine gemeinsame Initiative des Clustermanagements der Automatisierungstechnik RheinMainNeckar und des Clustermanagements des Rhein-Main-Cluster Chemie & Pharma.

Der Cluster Automatisierungstechnik RheinMainNeckar wird koordiniert durch die IHK Darmstadt und hat seinen Sitz in Darmstadt. Die Schwerpunktthemen der Clusteraktivitäten sind die Prozessautomatisierung, die Steuerungs- und Regelungstechnik, die Mechatronik, die

---

<sup>797</sup> Teilweise wurden je nach spezifischer Fragestellungen zusätzlich Mitarbeiter aus dem technischen Vertrieb oder der Entwicklung hinzugezogen.

Mikrosystemtechnik, die industrielle Bildverarbeitung sowie die Messtechnik und die Sensorik.<sup>798</sup>

Der Rhein-Main-Cluster Chemie & Pharma wird koordiniert durch die Provadis School of International Management and Technology AG. Der Cluster wurde im Jahr 2008 gegründet und hat seinen Sitz im Industriepark Höchst in Frankfurt am Main. Der Cluster ist geprägt von wenigen großen, multinationalen Konzernen und stark spezialisierten KMUs. Alle Unternehmen weisen ein sehr unterschiedliches Produktportfolio auf.

Um den jeweiligen Clusterunternehmen eine Plattform zur Kontakthanbahnung zu geben, wurde eine gemeinsame Cross Cluster Veranstaltung initiiert. In dieser Veranstaltung wurden sowohl in allgemeiner Runde als auch in bilateralen Gesprächen Informationen über die Unternehmen ausgetauscht und komplementäre Tätigkeitsfelder und Aktivitäten besprochen. Für die Automatisierungstechnikunternehmen stand speziell das Thema Digitalisierung von Anlagen und Prozessen im Vordergrund.<sup>799</sup> Im Rhein-Main-Cluster Chemie & Pharma standen aus den branchenspezifischen Besonderheiten abgeleitet die Themen Fachkräftemangel mit besonderer Aufmerksamkeit auf die Chemie- und Pharma-Branche, ökologische Nachhaltigkeit und Umweltschutz und Kommunikationskonzepte für die gesellschaftliche Akzeptanz im Fokus.

Im Anschluss an diese erste Cross Cluster Veranstaltung fand eine Bewertung der thematischen Schnittstellen zwischen Automatisierungstechnik und Chemie & Pharma in beiden Clustern unabhängig voneinander statt. Die Unternehmen aus beiden Clustern kamen zum gleichen Ergebnis. Das Ergebnis berücksichtigte die Vorteile einer räumlichen Nähe der beiden Cluster und dass dadurch keine Sprachprobleme entstehen, da kein internationaler Anteil zu Barrieren in der Zusammenarbeit beiträgt, und ein gleiches Managementverständnis branchenübergreifend vorliegt. Dennoch wurden beidseitig übereinstimmend die Cross Cluster Aktivitäten mit direkter Wirkung wieder eingestellt. Die Unterschiedlichkeit in den Herstellungsprozessen und der Anwendung der Produkte sowie den Technologien und den dafür eingesetzten Maschinen war zu umfangreich. Somit konnten sich keine relevanten Schnittstellen zwischen den Clustern bzw. den Unternehmen ergeben.

---

<sup>798</sup> Für weitere Details zum Cluster Automatisierungstechnik RheinMainNeckar wie bspw. Clusterspezifika oder Branchenspezifika siehe Fall 2 – Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software.

<sup>799</sup> Siehe nähere Details dazu unter Fall 2 - Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software.

#### 4.3.2.4 Cross Cluster Medizintechnik und Informations- und Kommunikationstechnik – Fall 4

##### **Cross Cluster Medizintechnik und Informations- und Kommunikationstechnik**

Der Cross Cluster Medizintechnik und Informations- und Kommunikationstechnik setzt sich aus insgesamt neun Clustern zusammen. Aus dem Bereich der Medizintechnik haben vier Cluster teilgenommen, zusammen haben diese Cluster ca. 800 Unternehmen als Mitglieder. Aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik haben fünf Cluster an der Initiative teilgenommen. Diese Cluster haben zusammen ca. 2.000 Mitgliedsunternehmen.<sup>800</sup>

Die folgenden Zusammenhänge werden am Beispiel des teilnehmenden Clusters Medizintechnologie Mannheim beschrieben. Das Clustermanagement vom Cluster Medizintechnologie Mannheim wird durch die Stadt Mannheim vom Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung wahrgenommen.

Der Cluster Medizintechnologie Mannheim ist stark heterogen aufgestellt und besteht aus Unternehmen mit Produkten wie bspw. Rollstühlen, Mikroskopen, Herzkathetern, Arzneimittel, Röntgengeräte und in-vitro Diagnostics. Diese Unternehmen stellen nur einen kleinen Bereich der Heterogenität dar. Der Cluster setzt sich insgesamt aus ca. 170 Unternehmen zusammen. Bei genauerer Betrachtung dieser genannten Unternehmen und ihrer Produkte, lässt sich, auch wenn diese Unternehmen der Medizintechnikbranche zugehörig sind, ein Bezug zu vergleichbaren Branchen herstellen. Für die genannten Produkte sind das entsprechend der oben genannten Reihenfolge die Maschinenbauindustrie, die Optikindustrie, die Kunststoffindustrie, die Pharmaindustrie, die Elektronikindustrie und die Bio-Chemie-Industrie. Alles sehr stark unterschiedliche Unternehmen, was indirekt auf eine starke Unterschiedlichkeit der Ressourcenausstattungen der Unternehmen schließen lässt.

Bei einem Vergleich der acht weiteren Cluster konnten sowohl im Bereich der Medizintechnik als auch im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik bei allen weiteren Clustern eine zwar nicht so stark ausgeprägte, aber ähnliche Heterogenität der Produkte ausgemacht werden.<sup>801</sup>

Im Vorfeld der ersten Cross Cluster Veranstaltung haben Unternehmen aus der Branche Medizintechnik in den jeweiligen Clustern offene Fragestellungen aus dem täglichen Geschäft

---

<sup>800</sup> Bei den Mitgliedsunternehmen zählen die Cluster sämtliche Unternehmen dazu, die bspw. mal an einer Clusterveranstaltung teilgenommen haben. Die aktiven Unternehmen im Cluster differieren davon zum Teil erheblich.

<sup>801</sup> Aufgrund der Umfänglichkeit der Beschreibung wird zusätzlich zur Beschreibung des Clusters Medizintechnologie Mannheim darauf verzichtet, die weiteren acht Cluster im Detail darzustellen. Die Aussage bei den acht weiteren Clustern ist identisch mit der über die Ressourcenausstattung des Clusters Medizintechnologie Mannheim.

zusammengestellt, die eine Schnittstelle zur Informations- und Kommunikationstechnik haben. Die im Vorfeld gesammelten Themen wurden durch die vier Clustermanagements konsolidiert. Anschließend haben die neun Clustermanagements die Cross Cluster Veranstaltung initiiert. Neben der Diskussion über allgemeine Unternehmens- und Brancheninformationen wurden die Unternehmen in Kleingruppen mit jeweils Unternehmensvertretern der Medizintechnik und der Informations- und Kommunikationstechnik aufgeteilt. Ziel war der Austausch über die im Vorfeld gesammelten Themen und dabei Schnittstellen für Kooperationen zwischen den Unternehmen zu identifizieren. Für die Unternehmen des Clusters Medizintechnologie Mannheim konnten keine nennenswerten Schnittmengen festgestellt werden. Als Ergebnis hat das Cluster seine Beteiligung am Cross Cluster wieder eingestellt.

#### **4.3.2.5 Cross Cluster Optische Technologien und Photonik – Fall 5**

##### **Cross Cluster Optische Technologien und Photonik**

Der Cross Cluster mit dem Namen Kapazitätenbörse Photonik ist ebenso wie Fall 1 ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördertes Projekt. Beteiligt waren ein deutscher Cluster mit dem Branchenhintergrund Optische Technologien und ein schweizer Cluster mit dem Branchenhintergrund Photonik. Die teilnehmenden funktionalen Bereiche waren in beiden Clustern Fertigung und Messtechnik (Qualität).

Für die Optikfertigung werden zahlreiche Spezialmaschinen für Mess- und Prüfgeräte und Fertigungsanlagen benötigt, die in ihrer Anschaffung und Wartung oft sehr kostenintensiv sind. Zudem sind die Anlagen häufig nicht dauerhaft ausgelastet, da sie bspw. nur für vereinzelte Messungen oder Sonderaufträge benötigt werden.

Der Ansatz des Cross Clusters führte zu einem Online Tool, in dem geclustert nach Arten von Mess-/Prüf- oder Produktionsverfahren die einzelnen Unternehmen beider Cluster ihre Anlagen verbunden mit der Angabe über freie Kapazität in Form einer grün-roten Anzeige eingetragen haben. Somit konnte eine Transparenz von Ressourcen über die Grenzen der Cluster hinweg hergestellt werden. Ohne großen Aufwand kann ein Unternehmen bei einer Suche im Tool innerhalb von wenigen Minuten den geeigneten Kooperationspartner identifizieren und sich direkt an ihn wenden.

Damit profitieren sowohl die Anbieter der Anlagen mit freier Kapazität als auch die Nachfrager der Ressource. Letztere müssen bspw. Anlagen nicht kaufen oder können ihre Kapazität in Fällen von Engpässen erweitern. Sie können sogar Aufträge gewinnen, da sie die Qualifikation ihrer Teile dem Kunden nachweisen oder gesetzlich vorgeschriebene Prüfungen durchführen können. Und das, ohne selber die teure Anlage zu besitzen.

In der Praxis zeigt sich, dass die Nutzung und damit die Kooperationen zwischen den Unternehmen diversen Restriktionen unterliegen. Rechtliche Fragen bleiben offen. Bspw. für den Fall, dass eine Anlage beschädigt wird. Oder wie der Know-how Schutz sichergestellt wird, wenn die Vermessung von Produkten in einer fremden Firma von deren Mitarbeitern durchgeführt wird, über die das Unternehmen keine Kontrolle hat. Letztlich funktioniert diese Kapazitätenbörse Photonik nur stark eingeschränkt für einen begrenzten, wenig formalisierten Teilnehmerkreis von kleinen Unternehmen.

#### 4.3.2.6 **Triangulation der Fälle und Untersuchung der Hypothesen des Erklärungsmodells**

Im Folgenden werden die einzelnen Fälle und ihre Inhalte auf die einzelnen Hypothesen bezogen. Ziel ist die Prüfung der Hypothesen auf Gültigkeit des Erklärungsmodells. Dazu werden die Hypothesen mit den Variablenausprägungen der Fallstudien verglichen und auf Übereinstimmung zwischen den in der Praxis gefundenen Erkenntnissen mit dem theoretischen Erklärungsmodell geprüft.<sup>802</sup>

Die Hypothesen werden geclustert nach dem kooperativen Umfeld (Hypothese 1), den Ressourcen und CEDE (Hypothese 3-5), der Strategie und dem Wettbewerbsvorteil (Hypothese 7) und nach dem Ressourcenmanager (H2, H6 und H8) analysiert.

### **Fall 1: Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie**

#### **Kooperatives Umfeld Fall 1**

**Untersuchung von Hypothese 1:** *Die Diversität der Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.*

Die Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft und des Clusters der Verpackungsindustrie gehören unterschiedlichen Branchen an. Zwischen den Unternehmen bestanden zum Zeitpunkt des Cross Clusters keine Geschäftsbeziehungen über die Grenzen eines Clusters hinaus. Beides senkt erheblich die Barrieren, Ressourcen zwischen den Unternehmen der Cluster mit unterschiedlichem Branchenhintergrund zu überlassen.

Dass die beteiligten Funktionbereiche Produktentwicklung und Produktion und teilweise Qualitätssicherung und Marketing bzw. Vertrieb auf beiden Seiten (gebende und nehmende Unternehmen) vertreten waren, führte zu keinem Problem. Es hat im Gegenteil dazu geführt, dass das Know-how – wie im Folgenden im Zusammenhang mit *expertise* und *employment*

---

<sup>802</sup> Das Verfahren wird als *Pattern Matching* bezeichnet. Hierbei findet ein Vergleich von Mustern postuliert aus dem Modell und den empirisch basierten Aussagen statt (vgl. Yin (2014), S. 143 ff.).



von CEDE gezeigt wird – besser von den gebenden Unternehmen transferiert und von den nehmenden Unternehmen internalisiert werden konnte.

Aus den Branchenspezifika wurden im Vorfeld von den Unternehmen des Clusters der Ernährungswirtschaft die für sie relevanten Fragestellungen entsprechend ihrer eigenen Strategien abgeleitet. Somit konnten die Lücken in ihrer Ressourcenausstattung identifiziert werden. Gemeinsame Workshops zur Abstimmung im Cluster der Ernährungswirtschaft über die benötigten Ressourcen (Know-how) dienten als Basis für die Cross Cluster Aktivitäten.

Die vertiefenden Workshops im Cross Cluster führten zur Weitergabe von Know-how (*relational resource*) durch die Unternehmen der Cluster der Verpackungsindustrie an die Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft.

Die Unternehmen der Ernährungsindustrie haben anschließend die *relational resources* aus den Cross Cluster Aktivitäten in das eigene Unternehmen internalisiert. Jedes Unternehmen konnte so seine spezifischen Lücken in der Ressourcenausstattung schließen.

### **Ressourcen und CEDE Fall 1**

**Untersuchung von Hypothese 3:** *In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.*

Die Identifizierung der Lücken in der Ressourcenausstattung führte zur aktiven Suche nach Cross Cluster Kooperationen. Zur Identifizierung von geeigneten Kooperationsclustern und zur Kontakthanbahnung wurde das Clustermanagement beauftragt. Dies zeigt die Absicht (*intent*) der beteiligten Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft, ihre Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung durch fremde Ressourcen schließen zu wollen, um die Wettbewerbsposition der Unternehmen nachhaltig zu stärken.

Im Folgenden werden die theoretischen Fälle in Cross Clustern mit Bezug zur Ressourcenüberlassung aus Kapitel 4.2.2 analysiert, ob die Ressourcenüberlassung der *relational resource* die CEDE1 und CEDE2 Kriterien erfüllt.

#### **CEDE1 (desire):**

Fall 1 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung direkte Konkurrenz zu gebendem Unternehmen: das überlassene Know-how kann die Unternehmen des Clusters der Ernährungswirtschaft nicht befähigen, das Geschäftsmodell der gebenden Unternehmen zu imitieren. Daher besteht keine Barriere, das Know-how weiterzugeben.

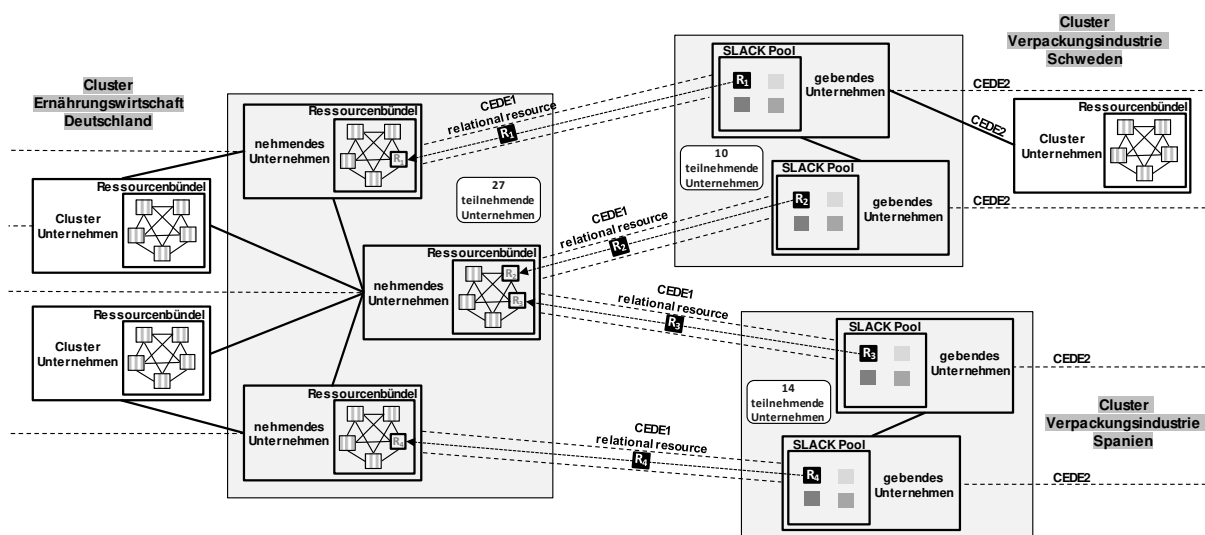
Fall 2 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung zur Konkurrenz von Kooperationspartner im Cluster Ernährungswirtschaft: da die Unternehmen der unterschiedli-

chen Cluster keine Geschäftsbeziehungen besitzen, hätte diese Konkurrenzsituation keine Auswirkung und hindert damit nicht die Ressourcenüberlassung.

Fall 3 - Unternehmen aus Cluster Ernährungswirtschaft wird durch Ressourcenüberlassung und anschließender Weitergabe zur Konkurrenz vom gebenden Unternehmen: das überlassene Know-how kann die Unternehmen im Cluster Ernährungswirtschaft nicht befähigen, das Geschäftsmodell des gebenden Unternehmen zu imitieren. Daher besteht keine Barriere, das Know-how weiterzugeben.

Fall 4 - Geschäftsbeziehung zwischen gebendem Unternehmen und Cluster Ernährungswirtschaft ist durch Ressourcenüberlassung gefährdet: da die gebenden Unternehmen keine direkte Geschäftsbeziehung zum Cluster Ernährungswirtschaft besitzen, besteht keine Barriere, die *relational resource* zu überlassen.

In Abbildung 45 sind prinzipiell und vereinfacht die Ressourcenüberlassung und die CEDE1 und CEDE2 Kriterien zwischen den Unternehmen dargestellt. Aufgrund einer übersichtlichen Darstellungsweise können nicht alle teilnehmenden Unternehmen aufgeführt werden. Auf Seiten des Clusters Ernährungswirtschaft haben 27 Unternehmen und aus den Clustern Verpackungsindustrie aus Schweden 10 Unternehmen und aus Spanien 14 Unternehmen teilgenommen. Die teilnehmenden Unternehmen sind in der Abbildung durch die grau umrandeten Unternehmen als Teilmenge des jeweiligen Clusters angedeutet.



**Abbildung 45: Ressourcenüberlassung vor dem Hintergrund des Cross Clusters von Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie**  
(Quelle: eigene Darstellung)

**Complementarity:** Die einzelnen Unternehmen des Clusters der Ernährungswirtschaft haben im Vorfeld der Cross Cluster Aktivitäten ihre fehlenden Ressourcen jeweils unternehmensspezifisch bestimmt. Die Vorgehensweise entsprach den iterativen Schritten im *resource-conduct-performance* Paradigma<sup>803</sup>. Damit sind die *relational resources* komplementär zu den jeweiligen funktionalen Strategien. Zudem wurden durch das Clustermanagement des Clusters Ernährungswirtschaft gezielt die beiden kooperierenden Cluster angesprochen. Dadurch konnte die Komplementarität des benötigten Know-hows (*relational resource*) durch eine optimale Vorbereitung im Vorfeld überwiegend sichergestellt werden.

**Expertise:** Die Fähigkeit der gebenden Unternehmen stellt aufgrund impliziten und unternehmensspezifisch codifiziertem Know-how aufgrund der Pfadabhängigkeit und damit Anpassung auf die besitzenden Unternehmen erstmal eine Barriere der Überlassung dar. Aufgrund der thematischen Vorbereitung und der durch die Methodik geleiteten Workshops konnten die Mitarbeiter als Träger des Know-hows ihr Wissen in einer detaillierten Erarbeitung und Veranschaulichung transferierbar machen.

**Desire:** Die Weitergabe des Know-hows (=slack =*relational resource*) über die Cluster Grenzen an die Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft stellte für die Unternehmen der Cluster der Verpackungsindustrie keine Barriere dar. Dies liegt darin begründet, dass die Unternehmen in keiner direkten Konkurrenz zueinander stehen und die Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft mit den *relational resources* nicht in der Lage sein werden, das Geschäft der Unternehmen der Verpackungsindustrie zu imitieren (*agreement* gebende Unternehmen).

**Employment:** Das fremde Know-how war für die Experten in den Unternehmen des Clusters der Ernährungswirtschaft problemlos verständlich. Dies wurde positiv beeinflusst, dadurch dass die Komplementarität durch die Vorfeldaktivitäten und die strukturierte Vorgehensweise sichergestellt werden konnte. Somit hatte das jeweilige nehmende Unternehmen die Fähigkeit, das neu erlangte Know-how zu internalisieren.

**Untersuchung von Hypothese 4:** *In einem Cross Cluster müssen die Netzwerkpartner des Kooperationspartners der Ressourcenüberlassung der relational resource zustimmen.*

#### **CEDE2 (desire):**

Fall 5 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung zur Konkurrenz von Unternehmen aus Cluster Verpackungsindustrie: die Unternehmen der Cluster wurden vorher

---

<sup>803</sup> Vgl. Abbildung 14 zur Re-Definition von Grants Bezugsrahmen und Bezug zum *resource-conduct-performance* Paradigma.

über die Workshop-Inhalte informiert. Hierbei kam es zu keinem Widerspruch bzgl. der geplanten Weitergabe des Know-hows. Hintergrund ist, dass das überlassene Know-how die Unternehmen im Cluster Ernährungswirtschaft nicht befähigen kann, das Geschäftsmodell der Unternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens zu imitieren. Daher bestand keine Barriere, das Know-how weiterzugeben.

Fall 6 - Unternehmen aus Cluster Verpackungsindustrie beansprucht Ressourcennutzung für sich: da das Know-how ebenfalls den Unternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens zur Verfügung stehen könnte, kann speziell bei Know-how eine parallele Ressourcenüberlassung problemlos herbeigeführt werden. Damit stellt es keine Barriere zur Ressourcenüberlassung an die nehmenden Unternehmen dar.

Fall 7 - Unternehmen aus Cluster Ernährungswirtschaft wird durch Ressourcenüberlassung und anschließender Weitergabe zur Konkurrenz von Unternehmen aus Cluster Verpackungsindustrie: vergleiche Fall 5. Das überlassene Know-how kann keins der Unternehmen im Cluster Ernährungswirtschaft befähigen, das Geschäftsmodell eines gebenden Unternehmens zu imitieren.

Fall 8 - Geschäftsbeziehung zwischen Cluster Verpackungsindustrie und Cluster Ernährungswirtschaft ist durch Ressourcenüberlassung gefährdet: da es keine Geschäftsbeziehungen zwischen den beiden Clustern der Verpackungsindustrien und Ernährungswirtschaft gibt, kann diese Situation nicht eintreten und stellt somit keine Barriere zur Ressourcenüberlassung dar.

Zusammenfassend lässt sich damit die Zustimmung (*agreement, desire*) der Partner-Unternehmen in den Clustern der Verpackungsindustrie erklären.

### **CEDE2 (expertise):**

Fall 9 - Ressource nicht aus Verbund des Clusters Verpackungsindustrie trennbar: da es sich hierbei um Know-how und nicht bspw. um fest installierte und an der Kapazitätsgrenze ausgelastete Maschinen oder Anlagen handelt, besteht keine Barriere, das Know-how nicht weiterzugeben. Auch hier hat es zur Zustimmung der Überlassung der *relational resource* durch die Partner-Unternehmen in den Clustern der Verpackungsindustrie geführt (*agreement, expertise*).

**Untersuchung von Hypothese 5:** *Ein Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen seine Überschussressourcen (slack) gewinnbringend einzusetzen.*

Die Motivation der Unternehmen der Cluster der Verpackungsindustrie Know-how unentgeltlich mit den Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft zu teilen, also ihren *slack* wei-

terzugeben, erklärt sich wie folgt: durch indirekte Befähigung der Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft und gleichzeitig durch den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses im Cross Cluster sind diese Aktivitäten als *investment in potential future rents* zu erklären. Die Ressourcen gebenden Unternehmen beabsichtigen im Rahmen einer eigenen Internationalisierungsstrategie durch die Überlassung ihres Know-hows einen zukünftigen Absatzmarkt aufzubauen bzw. zu fördern.

### **Strategie und Wettbewerbsvorteil Fall 1**

**Untersuchung von Hypothese 7:** *Cross Cluster ermöglichen einem Unternehmen den Zugang zu einem untapped potential, indem es mit relational resources eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann und dadurch einen unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteil und eine unternehmenseigene überdurchschnittliche Rente generiert.*

Die funktionalen Strategien der Unternehmen aus dem Cluster Ernährungswirtschaft bestehen in Innovationen von Produkten und Prozessen. Aufgrund der verschiedenen Anforderungen von Kunden, aber auch der Gesetzgebung spielt ebenfalls die Verpackung eine zentrale Rolle für die unternehmerischen Aktivitäten. Im strategischen Ressourcenbündel der einzelnen Funktionsbereiche muss die Verpackung als Bestandteil sowohl der F&E als auch der Logistik- und Produktionsfunktion (im Querschnitt durch Qualität im Cross Cluster abgebildet) und zudem zur Marketing- und Vertriebsstrategie komplementär sein. Das Know-how über die Verpackung stellt somit als Ressource einen Bestandteil über verschiedene funktionale Bereiche und damit funktionalen Strategien dar.

Die Planung der einzelnen funktionalen Bereiche basiert auf Unsicherheit. Zur Reduzierung dieser Unsicherheit ist die Gewinnung von komplementärem Know-how strategisch relevant. Durch die Aktivitäten der Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft im Vorfeld zur Bestimmung potenzieller Strategien und den dazugehörigen Ressourcenlücken konnte die Komplementarität und letztlich die Planungssicherheit der Unternehmen durch die Cross Cluster Aktivitäten erhöht werden. Hierzu wurden die *relational resources* in einem *Roadmapping* bestimmt. Roadmapping ist ein Instrument des Innovationsmanagements. Hierbei werden Technologien mit ihren Potenzialen in Verbindung mit sich ändernden Kundenanforderungen sowie gesetzlichen Änderungen in die Zukunft projiziert. Damit konnten potenzielle Produkt- und Prozessinnovationen in der Ernährungswirtschaft durch Einbindung der Verpackungsindustrie abgeleitet werden. Die konkrete Zusammenarbeit führte Trends und zukünftige Anforderungen von Lebensmittelverpackungen mit den Funktionen von Verpackungen sowie mit aktuellen und zukünftigen Technologien zusammen.

Dies wurde in unterschiedlichen Workshops in Deutschland, Schweden und Spanien mit Experten der Clusterunternehmen erarbeitet. Als Treiber und Gegenstand der weiteren Betrachtung wurden u.a. die Rückverfolgbarkeit von Verpackungen, die Recyclingfähigkeit von Verpackungen, aktive und intelligente Verpackungen sowie die Bedruckung von Verpackungsmaterialien aus wettbewerbsorientierter Sicht als strategisch relevant bewertet.

Damit konnten die jeweils unternehmensspezifisch benötigten Ressourcen (*intended*) von den Clustern der Verpackungsindustrie in einem abgestimmten Prozess (*agreed*) auf die Unternehmen des Clusters der Ernährungswirtschaft transferiert und von diesen internalisiert werden. Die Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft haben Zugang zu detaillierten Know-how über zukünftige Entwicklungen der Verpackungsindustrie erhalten und konnten dies jeweils in ihren strategischen Planungen berücksichtigen. Auf dieser Basis konnten durch Schließen von Ressourcenlücken durch das Know-how einer fremden Branche zusätzliche unternehmensspezifische Strategien ermöglicht werden. Von hoher Bedeutung ist der Informationsvorsprung zu Wettbewerbern, denen dieses Know-how (zumindest vorerst) verschlossen bleibt. Die Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft konnten individuell somit die Chance nutzen, ihre Wettbewerbsposition zu stärken, indem sie frühzeitig und proaktiv auf die neuen Anforderungen vor ihren Wettbewerbern reagieren konnten.

Weiterhin haben ebenfalls die Unternehmen, die nicht an den Cross Cluster Aktivitäten beteiligt waren, durch einen späteren Ressourcentransfer vom im Cross Cluster erlangten Know-how partizipiert. Innerhalb des Clusters Ernährungswirtschaft wurde im Anschluss an die Cross Cluster Aktivitäten das Know-how Cluster-intern weitergegeben. Somit haben ebenfalls diese Unternehmen die Möglichkeit zusätzlicher unternehmensspezifischer Strategien und Wettbewerbsvorteile bekommen.<sup>804</sup>

### **Ressourcenmanager Fall 1**

**Untersuchung von Hypothese 2:** *Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, Transparenz über die internen und externen Ressourcenausstattungen zu schaffen sowie Lücken entsprechend der potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens in der internen Ressourcenausstattung zu erkennen und das interne Ressourcenportfolio zu strukturieren.*

Betrachtet wird im Folgenden der Ressourcenmanager des nehmenden Unternehmens.

Es besteht die Notwendigkeit der Fähigkeit des Ressourcenmanagers, um Transparenz herzustellen. Dabei ist die Überwindung von kausaler Ambiguität (Intransparenz, weil Zusammen-

---

<sup>804</sup> Vergleiche hierzu jeweils Fall 3 von CEDE1 und CEDE2.

hänge zwischen Ressourcen und Kernkompetenzen nicht erkannt werden) und *tacitness* (Basis des Wettbewerbsvorteils an sich wird erst gar nicht erkannt) notwendig, sowohl für

1. Transparenz über eigene Ressourcen (*internal transparency*): Dies beinhaltet eine interne Analyse über die Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen des Unternehmens. Der Experte im Unternehmen - bei KMUs meist der Geschäftsführer oder der Leiter eines Funktionalbereichs - besitzt die Aufgabe, im Unternehmen im Rahmen der strategischen Planung die Transparenz als Entscheidungsgrundlage für den Einsatz von Ressourcen zu schaffen. In den Clusterunternehmen gab es keinen zentralen Ressourcenmanager, so dass inhaltsspezifisch auf die Experten in den Funktionsbereichen zurückgegriffen wurde. Diese haben die interne Transparenz über die Ressourcenausstattung erarbeitet und deshalb an den Workshops teilgenommen

als auch

2. Transparenz über die Ressourcen potenzieller, komplementärer Kooperationscluster (*external transparency*): Dies beinhaltet eine externe Analyse über die Ressourcen von möglichen Kooperationsclustern und deren Unternehmen. Umgesetzt durch die Funktion des Clustermanagers, der die Aufgabe Transparenz über andere Cluster übernommen hat. Der Clustermanager übernimmt damit die Transaktionskosten, z.B. bei der Identifikation von für die Cross Cluster Kooperation geeigneter, komplementärer Cluster. Er stellt den Kontakt zwischen den Clustern Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie über die Institution des Clustermanagements her und öffnet damit die Struktur für den späteren Ressourcentransfer (*ties for relational resource*). Dies geschah durch eine bewusste Entscheidung, diese Strukturen für eine Kooperation mit den Clustern der Verpackungsindustrien aufzubauen. Es basierte auf dem Auftrag der Unternehmen des Clusters Ernährungswirtschaft an den Clustermanager, diese Aufgaben des Ressourcenmanagers zu übernehmen und die erforderlichen Strukturen (*ties*) aufzubauen.
3. Identifizieren von Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung für potenzielle weitere strategische Alternativen unter Berücksichtigung von komplementären fremden Ressourcen (*internal and external transparency*): Hierbei wird auf das iterative Durchlaufen des Prozesses aus der Re-Definition von Grants Ressourcenanalyse im *resource-conduct-performance* Paradigma verwiesen. Dies wurde durch unterneh-

mensinterne Workshops in den Unternehmen unter Einbindung der Experten für die Ressourcenausstattung und den Funktionalstrategien durchgeführt.

4. Strukturieren den Ressourcenpools (*structuring*): Strukturieren findet durch strategisches Entwickeln von eigenen Ressourcen sowie Beschaffen von externen Ressourcen statt. Dies geschieht immer dann, wenn eigene Ressourcen nicht ausreichen oder fremde Ressourcen besser geeignet sind, um die Unternehmensziele in gefordertem Zeitraum umzusetzen. Für die nehmenden Unternehmen mussten keine besonderen Anpassungen vorgenommen werden, einzig die Mitarbeiter mussten Zeit zur Verfügung haben, sich mit den Inhalten auseinanderzusetzen.

Werden darüber hinaus Ressourcen nicht mehr benötigt, kann ein Unternehmen diese abgeben. Hierbei geht es um die Möglichkeit für das gebende Unternehmen, seine Überschussressourcen im Unternehmen zu halten. In der Zwischenzeit kann das Unternehmen versuchen, diese gewinnbringend einzusetzen, um indirekt durch die Abgabe von Know-how (*slack*) zu einem späteren Zeitpunkt einen Nutzen zu haben (*investment in potential future rents*). Dies geschah analog zu 3., es fand in den gleichen Workshops statt.

**Untersuchung von Hypothese 6:** *Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, relational resources durch Internalisierung mit internen Ressourcen zu poolen und sie gemeinsam zu Kernkompetenzen des Unternehmens zu bündeln.*

*Pooling* und *bundling* im nehmenden Unternehmen: Das *pooling* des internen Know-hows mit dem durch die Cross Cluster Aktivitäten hinzugewonnenen fremden Know-how durch Internalisierung, also dem nutzbar machen des Know-hows bspw. durch Übersetzung oder Einbettung in unternehmensspezifische Routinen, bedarf der Überwindung der kognitiven Distanz, die bedingt durch die Pfadabhängigkeiten der Ressourcen in Verbindung mit der branchenspezifischen Diversität der kooperierenden Cluster ist. Die Einbettung in unternehmensspezifische Routinen durch Einbezug des neuen Know-hows in unternehmensinterne Entscheidungsprozesse, hat durch die Experten in den funktionalen Bereichen stattgefunden. Das *bundling* zum strategischen Ressourcenset als Kernkompetenzen unter Einbindung des fremden Know-hows fand zu einem späteren Zeitpunkt in der Strategieplanung und -definition in den funktionalen Bereichen statt (*conduct*).



**Untersuchung von Hypothese 8:** *Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, das strategische Ressourcenbündel für eine unternehmensspezifische Strategie gewinnbringend für einen Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente einzusetzen.*

Hebeln für Wettbewerbsvorteil und Rente (*leveraging*): Durch den Einsatz der strategischen Ressourcenbündel konnten die funktionalen Strategien optimaler umgesetzt werden (*performance*).<sup>805</sup> Dies wurde durch die Experten der funktionalen Bereiche in gegenseitiger Abstimmung unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie ermöglicht. Aufgrund der sichergestellten Komplementarität und Einbindung der Experten der funktionalen Bereiche konnte die nutzenbringende Verwendung der fremden, internalisierten Ressourcen erreicht werden.

## **Fall 2 Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software**

### **Kooperatives Umfeld Fall 2**

**Untersuchung von Hypothese 1:** *Die Diversität der Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.*

Die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit und dadurch, dass das Softwareunternehmen Know-how über eine dritte Branche, die Automotive-Branche, angefragt hatte, waren die Barrieren der Überlassung dieses Know-hows zwischen den beteiligten Unternehmen sehr stark gesenkt worden. Die Unterschiedlichkeit der Funktionen, aus denen die Mitarbeiter kooperiert haben, führte zu einer weiteren Reduzierung der Barrieren.

Gemeinsame Workshops vor Ort, ohne Zugangsbeschränkungen zur Fertigung der Anlagen, dienten zur Abstimmung über Inhalte und Durchführung der Kooperation. Der direkte persönliche Kontakt zusammen mit der Einfachheit und Häufigkeit von Treffen aufgrund der räumlichen Nähe führte zu einem hohen Maß an Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern. Dadurch konnten zusätzlich die Barrieren der Weitergabe von Know-how vom Automatisierungstechnikunternehmen an das Softwareunternehmen gesenkt werden.

Die vertrauensvollen Workshops führten zur umfänglichen Weitergabe von Know-how (*relational resource*) durch das Unternehmen des Clusters der Automatisierungstechnik an das Unternehmen des Softwareclusters. Durch die direkte, formlose und verständliche Zusammenarbeit konnte das Softwareunternehmen dieses neue Know-how internalisieren und

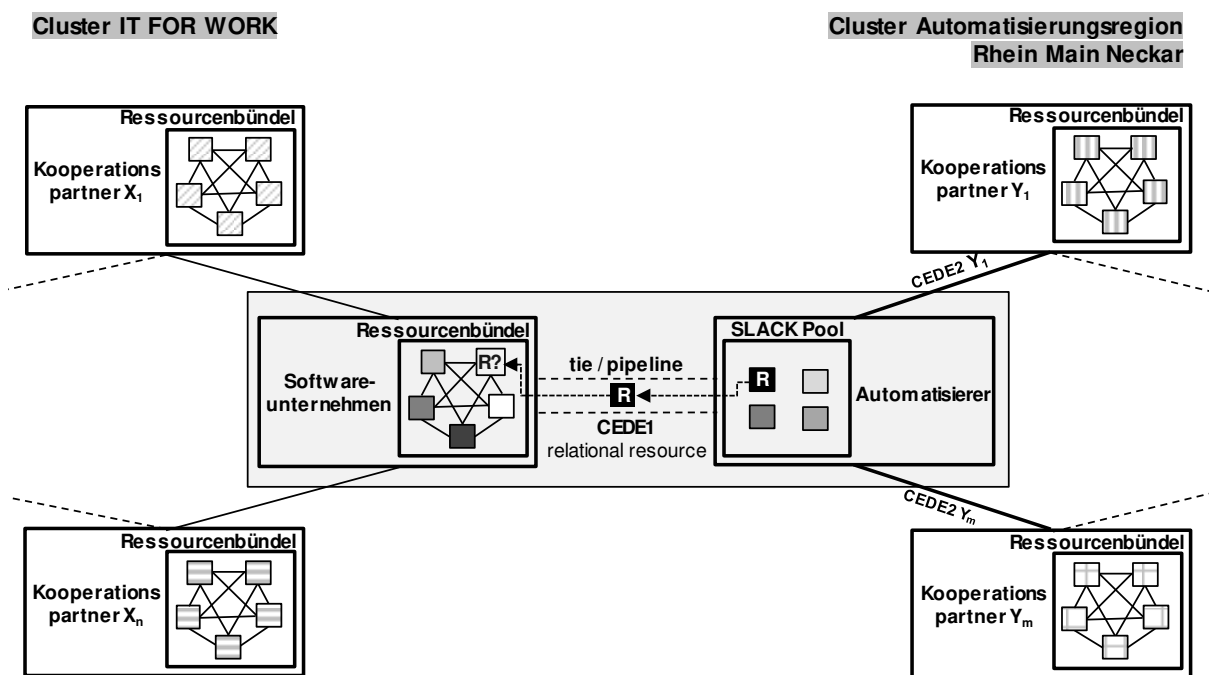
---

<sup>805</sup> In dieser Arbeit wird nicht die Ausprägung der Performancesteigerung gemessen und beruht daher auf allgemeiner, subjektiver Aussage von ausgewählten Interviewpartnern, die ihre Aussage auf alle teilnehmenden Unternehmen verallgemeinert haben.

durch Schließen seiner Ressourcenlücke wie beabsichtigt sein Leistungsportfolio um Angebote im Bereich Automotive erweitern.

Die *relational resource* stellt das wertvolle Know-how über den Automotive-Bereich dar. Dazu zählen die technischen Anforderungen und spezifischen Kenntnisse der Anlagensteuerung sowie das umfangreiche Wissen über die betrieblichen Zusammenhänge in der Produktion und der Qualitätskontrolle aus dem Automotive-Bereich im Zusammenhang mit Digitalisierung und Vernetzung von Maschinen und Anlagen.

Das Prinzip der Weitergabe von Know-how (*relational resource*) durch das Unternehmen des Clusters der Automatisierungstechnik an das Unternehmen des Softwareclusters vor dem Hintergrund des kooperativen Umfelds ist in Abbildung 46 dargestellt. Die beteiligten Unternehmen sind durch das grau umrandete Feld hervorgehoben.



**Abbildung 46: Ressourcenüberlassung vor dem Hintergrund des Cross Clusters von Automatisierungstechnik und Software**  
(Quelle: eigene Darstellung)

## Ressourcen und CEDE Fall 2

**Untersuchung von Hypothese 3:** In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.

### CEDE1 (desire):

Fall 1 - Softwareunternehmen wird durch Ressourcenüberlassung direkte Konkurrenz zu Automatisierungstechnikunternehmen: das überlassene Know-how kann das Softwareunterneh-

men nicht befähigen, das Geschäftsmodell des Automatisierungstechnikunternehmens zu imitieren. Daher besteht keine Barriere, das Know-how weiterzugeben.

Fall 2 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung zur Konkurrenz von Kooperationspartner im Softwarecluster: Eine Konkurrenzsituation zwischen dem nehmenden Unternehmen und anderen Unternehmen im Softwarecluster kann sich ergeben. Dies hat aber keine negativen Auswirkungen auf das Automatisierungstechnikunternehmen, da keine Geschäftsbeziehungen zwischen dem Automatisierungstechnikunternehmen und einem weiteren Unternehmen aus dem Softwarecluster bestehen.

Fall 3 - Unternehmen aus Softwarecluster wird durch Ressourcenüberlassung und anschließender Weitergabe zur Konkurrenz vom Automatisierungstechnikunternehmen: das überlassene Know-how kann keines der Unternehmen im Softwarecluster befähigen, das Geschäftsmodell des Automatisierungstechnikunternehmens zu imitieren. Daher besteht keine Barriere, das Know-how weiterzugeben.

Fall 4 - Geschäftsbeziehung zwischen Automatisierungstechnikunternehmen und Softwarecluster ist durch Ressourcenüberlassung gefährdet: da der Softwarecluster kein eigenes Produkt erstellt und damit das gebende Unternehmen keine direkte Geschäftsbeziehung zum Softwarecluster besitzt, besteht keine Barriere, die *relational resource* zu überlassen.

**Complementarity:** Das Softwareunternehmen hat im Rahmen seiner SWOT-Analyse das Potenzial im Bereich Automotive und gleichzeitig die Lücken in seiner Ressourcenausstattung, um dieses Marktfeld zu bearbeiten, transparent gemacht. Im Rahmen von Kontaktanbahnungen auf der IHK Plattform und anschließenden bilateralen Gesprächen mit dem Unternehmen der Automatisierungsbranche konnte die Komplementarität des Know-hows zu den eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen und der Unternehmensstrategie (Erweiterung des Leistungsportfolios auf die Automotive-Branche) mit einer hohen Wahrscheinlichkeit bestimmt werden.

**Expertise:** Aufgrund der gemeinsamen Zusammenarbeit konnten die Mitarbeiter des Automatisierungstechnikunternehmens als Träger des Know-hows dieses auf die Mitarbeiter des Softwareunternehmens in bilateralem Austausch vor Ort in der Produktion an den Maschinen transferierbar machen. Das Automatisierungstechnikunternehmen besaß die Fähigkeit, sein implizites Wissen über unternehmensspezifisches Know-how aus der Automotive-Branche zu überlassen.

**Desire:** Die Weitergabe des Automotive-spezifischen Know-hows (=slack =relational resource) über die Cluster Grenzen an das Unternehmen des Softwareclusters stellte für das Un-

ternehmen des Clusters der Automatisierungstechnik keine Barriere dar. Die Unternehmen stehen in keiner direkten Konkurrenz und das Unternehmen des Softwareclusters wird mit dem Know-how nicht in der Lage sein, das Geschäft des Unternehmens der Automatisierungstechnik zu imitieren. Darüber hinaus existierten keine Geschäftsbeziehungen, die negativ hätten beeinträchtigt werden können.

**Employment:** Das fremde Know-how war für das Softwareunternehmen mit geringem Aufwand in Form von Zeit für Workshops zu übernehmen. Positiv beeinflusst wurde es dadurch, dass die Komplementarität der *relational resource* durch die Gespräche im Vorfeld sichergestellt werden konnte und dadurch, dass es den direkten Kontakt zu den Experten des Automatisierungstechnikunternehmens gab. Somit hatte das Softwareunternehmen die Fähigkeit, dass neu erlangte Know-how zu internalisieren und unternehmensspezifisch nutzbar zu machen.

**Untersuchung von Hypothese 4:** *In einem Cross Cluster müssen die Netzwerkpartner des Kooperationspartners der Ressourcenüberlassung der relational resource zustimmen.*

**CEDE2 (desire):**

Fall 5 - Nehmendes Unternehmen wird durch Ressourcenüberlassung zur Konkurrenz von Unternehmen aus Cluster Automatisierungstechnik: das überlassene Know-how kann das Softwareunternehmen nicht befähigen, das Geschäftsmodell eines der Unternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens zu imitieren. Es fehlen sowohl weiteres Know-how und Erfahrung zum Kerngeschäft als auch bei kleinen Unternehmen die finanziellen Mittel, um in das Geschäft eines Automatisierers einzusteigen. Somit besteht keine Barriere, das Know-how weiterzugeben.

Fall 6 - Unternehmen aus Cluster Automatisierungstechnik beansprucht Ressourcennutzung für sich: Aufgrund der Cross Cluster Veranstaltung der IHK war die Transparenz bis zu einem gewissen Grad, wie es in derartigen Veranstaltungen möglich ist, über die Verbindung des gebenden Unternehmens zur Automotive-Branche bekannt. Darüber hinaus existierte eine gewisse Transparenz aus der Clusterzugehörigkeit des gebenden Unternehmens. Zwar wurde die geplante Ressourcenüberlassung nicht explizit im Cluster der Automatisierungstechnik genannt, es hat sich aber auch kein anderes Unternehmen gemeldet und die Ressource angefragt.

Da das Know-how prinzipiell den Unternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens zur Verfügung stehen kann, kann speziell bei Know-how eine parallele Ressourcenüberlassung problemlos herbeigeführt werden. Somit existiert keine Barriere zur Ressourcenüberlassung an das Softwareunternehmen. Für den beschriebenen Fall hätte das gebende Unternehmen al-

lerdings die potenzielle Konkurrenzsituation des Ressourcen nachfragenden anderen Automatisierungstechnikunternehmen überprüfen müssen. Letztlich stand aber der Ressourcenüberlassung an das Softwareunternehmen nichts entgegen.

Fall 7 - Unternehmen aus Softwarecluster wird durch Ressourcenüberlassung und anschließender Weitergabe zur Konkurrenz von Unternehmen aus Cluster Automatisierungstechnik: Eine Abfrage über diesen potenziellen Sachverhalt an die Unternehmen im Automatisierungstechnikcluster hat es nicht gegeben. Da das Know-how im Softwarecluster nicht weitergegeben wurde, kann die Frage nur prinzipiell beantwortet werden. Das überlassene Know-how hätte die Unternehmen im Softwarecluster nicht befähigen können, das Geschäftsmodell der Unternehmen im Cluster der Automatisierungstechnik zu imitieren. Folglich hätte es keinen Einwand der Unternehmen im Automatisierungstechnikcluster gegeben und somit keine Barriere, das Know-how weiterzugeben.

Fall 8 - Geschäftsbeziehung zwischen Cluster Automatisierungstechnik und Softwarecluster ist durch Ressourcenüberlassung gefährdet: da es keine Geschäftsbeziehungen zwischen den beiden Clustern der Automatisierungstechnik und Software gibt, kann diese Situation nicht eintreten und stellt somit keine Barriere zur Ressourcenüberlassung dar.

### **CEDE2 (expertise):**

Fall 9 - Ressource nicht aus Verbund des Clusters Automatisierungstechnik trennbar: Da das Cluster Automatisierungstechnik kein eigenes Produkt erstellt, ist die Ressource nicht in Routinen des Clusters Automatisierungstechnik eingebettet, sondern ist nur anhängig beim gebenden Unternehmen. Da es sich hierbei zudem um Know-how und nicht bspw. um fest installierte und an der Kapazitätsgrenze ausgelastete Maschinen oder Anlagen handelt, besteht keine Barriere, das Know-how weiterzugeben.

**Untersuchung von Hypothese 5:** *Ein Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen seine Überschussressourcen (slack) gewinnbringend einzusetzen.*

Die Motivation des Unternehmens des Clusters der Automatisierungstechnik sein Automotiv-spezifisches Branchen Know-how (*slack*) unentgeltlich mit dem Unternehmen des Softwareclusters zu teilen, lässt sich als *investment in potential future rents* erklären.

Zum einen hofft das Automatisierungstechnikunternehmen anschließend Verbundprojekte bei zukünftigen Aufträgen anbieten zu können, um das Angebotsportfolio des Automatisierers um spezifische Softwarelösungen für die Automotive-Unternehmen zu erweitern und dies anbieten zu können. Zum anderen hofft das Automatisierungstechnikunternehmen durch die direkte

Befähigung des Softwareunternehmens und gleichzeitig durch den Aufbau eines sehr guten Vertrauensverhältnisses auf bessere Inputs des Softwareunternehmens im Zuge von weiteren gemeinsamen, zukünftigen Projekten. Dieser höherwertige Input vom Softwareunternehmen führt wiederum zu einer besseren *time to market* und gleichzeitig können Koordinationskosten gesenkt können.

Die Beauftragung eines ersten Verbundprojekts konnte unter Einbindung des Know-hows über die Automotive-Branche in Jahr 2018 realisiert werden. Das Automatisierungstechnikunternehmen hat als Kosten für die Überlassung des *slacks* ausschließlich mehrere Stunden Stundenlohn einzelner Mitarbeiter investiert und im Gegenzug einen Auftrag erhalten.<sup>806</sup>

## Strategie und Wettbewerbsvorteil Fall 2

**Untersuchung von Hypothese 7:** *Cross Cluster ermöglichen einem Unternehmen den Zugang zu einem untapped potential, indem es mit relational resources eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann und dadurch einen unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteil und eine unternehmenseigene überdurchschnittliche Rente generiert.*

**Ressourcenausstattung / SWOT:** Die interne Analyse hat zum einen transparent gemacht, dass das Softwareunternehmen keine Aufträge in der Automotive-Branche erzielen kann und zum anderen auch warum. Als spezifische Lücken in der Ressourcenausstattung wurden in den funktionalen Bereichen Softwareentwicklung und Vertrieb fehlende, komplexe Kenntnisse identifiziert. Diese erstrecken sich über den Zusammenhang von technischen Anforderungen und Details der Anlagensteuerung inklusive softwaretechnischer Datenverarbeitung sowie Details über Produktionsabläufe im Automotive-Bereich.

Die externe Analyse spiegelt das Potenzial in der eigenen Region mit einer sehr hohen Anzahl potenzieller Kunden im Automotive-Bereich wider. Als Zwischenergebnis der SWOT-Analyse ist festzuhalten, dass ohne das Schließen der Ressourcenlücken, dem Softwareunternehmen das Automotive-Geschäftsfeld verschlossen bleibt.

**Strategie:** Aus der SWOT-Analyse leitet sich die strategische Absicht des Softwareunternehmens ab. Um das benötigte Know-how aus dem Bereich Automotive zu beschaffen, muss das Softwareunternehmen idealerweise in einer einseitigen reziproken Kooperation mit einem Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen zu Automotive-Unternehmen der Region kooperieren. Anschließend seine Ressourcen mit dem fremden Know-how in den funktionalen Bereichen Softwareentwicklung und Vertrieb zu neuen Kernkompetenzen des

---

<sup>806</sup> Die Beauftragung hatte weitere Bestandteile und daher ist die Ressourcenüberlassung nicht ausschließlich der Grund für die Beauftragung, sondern trägt einen unspezifischen Anteil dazu bei.

Softwareunternehmens zu bündeln. Ziel ist, einen neuen Geschäftsbereich Software für Automotive im eigenen Unternehmen aufzubauen (*intent for cooperation* des Softwareunternehmens).

**Zugang zu *relational resources*:** Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Unternehmen bzgl. Branche, Kunden und Produkte usw. stellte es für das Automatisierungsunternehmen kein Problem dar, dem Softwareunternehmen Einblick in sein Automotive-spezifisches Know-how zu geben (*agreement* des Automatisierungstechnikunternehmens). Damit konnten die jeweils unternehmensspezifisch benötigten Ressourcen (*intended*) vom Unternehmen des Clusters der Automatisierungstechnik in einem abgestimmten Prozess (*agreed*) auf das Unternehmen des Softwareclusters durch die direkte Zusammenarbeit vor Ort transferiert und internalisiert werden. Die *relational resource* stellte in diesem Zusammenhang kein *spill-over* wie bei Lavie<sup>807</sup> beschrieben dar, da eine beabsichtigte Kooperation vom Softwareunternehmen für die *relational resource* vorlag und eine Zustimmung zur Know-how Überlassung vorher explizit beidseitig besprochen wurde. Ebenfalls besitzt die *relational resource* nicht die Merkmale einer *shared resource*, da sie vom Softwareunternehmen unternehmensspezifisch genutzt wird, um Angebote ausschließlich für sein Unternehmen abzugeben und damit Aufträge im Automotive-Bereich zu erhalten.

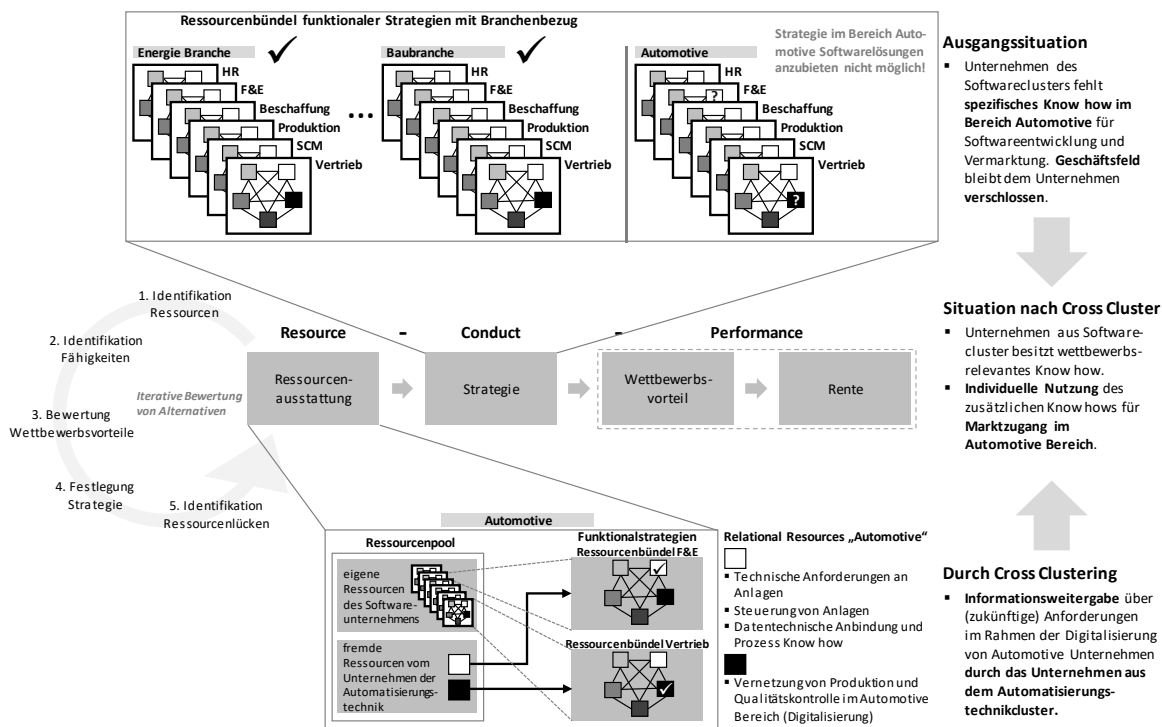
**Wettbewerbsvorteil / Steigerung der Performance:** Ziel des Softwareunternehmens ist es, das fremde Know-how gewinnbringend für seine Unternehmensstrategie des Aufbaus eines Geschäftsbereichs Software für Automotive einzusetzen. Die Kombination des eigenen Know-hows der Softwareentwicklung mit dem branchenspezifischen Know-how der Automotive-Branche stellt den Zugang zu einem bisher verschlossenem Markt dar. Gleichzeitig führt es zur Differenzierung des Softwareunternehmens zu Konkurrenzunternehmen, die nicht über dieses spezifische Know-how aus der Automotive-Branche verfügen (*untapped potential*). Solange anderen Softwareunternehmen dieses Know-how verschlossen bleibt, kann das Softwareunternehmen seinen Wettbewerbsvorteil nutzen. Die Ressourcenüberlassung hat beim Softwareunternehmen zu diesem neuen Geschäftsbereich geführt. Aufgrund der hohen Anzahl potenzieller Kunden hat sich gegen Ende des Jahres 2018 mehrfach die Möglichkeit ergeben, auf Basis der *relational resource* Angebote an Automotive-Unternehmen in der Region abzugeben. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die beabsichtigen, eine Digitalisierungsstrategie durch Vernetzung von Anlagen und Prozessen umzusetzen. Da sich zum Zeitpunkt der Anfertigung dieser Arbeit alle Aktivitäten des Softwareunternehmens im Angebotsstatus befanden, kann keine endgültige

---

<sup>807</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.2.

Aussage über die Erzielung einer Rente durch neu gewonnene Aufträge getroffen werden. Vom Softwareunternehmen wurde aufgrund des spezifischen Know-hows (*relational resource*) eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit angenommen, Aufträge im Geschäftsbereich Software für Automotive zu erhalten.

In Abbildung 47 sind diese Zusammenhänge, die dem Softwareunternehmen eine zusätzliche strategische Handlungsoption ermöglicht haben und damit zum Aufbau des neuen Geschäftsbereichs führten, in Bezug zum *resource-conduct-performance* Paradigma dargestellt.



**Abbildung 47: Erweiterung der Strategieoptionen durch relational resources**  
(Quelle: eigene Darstellung)

## Ressourcenmanager Fall 2

**Untersuchung von Hypothese 2:** *Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, Transparenz über die internen und externen Ressourcenausstattungen zu schaffen sowie Lücken entsprechend der potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens in der internen Ressourcenausstattung zu erkennen und das interne Ressourcenportfolio zu strukturieren.*

Betrachtet wird im Folgenden der Ressourcenmanager des nehmenden Unternehmens. Der Ressourcenmanager ist in diesem Fall der Geschäftsführer des Softwareunternehmens. In seinem Unternehmen nimmt er in Personalunion mehrere Rollen gleichzeitig wahr und kennt sich daher mit sämtlichen Abläufen, Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und den Kompetenzen



und Kernkompetenzen seines Unternehmens basierend auf den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen aus. Die strategische Unternehmensplanung liegt in seinem Aufgabengebiet, ebenso die Steuerung der Ressourcen im operativen Tagesgeschäft. Damit hat der Geschäftsführer des Softwareunternehmens die maximale Ausprägung des Ressourcenmanagers.

Um ein neues Geschäftsfeld zu etablieren, besteht zuvor die Notwendigkeit die Ressourcenausstattung transparent zu machen. Dabei ist die Überwindung von kausaler Ambiguität und *tacitness* notwendig. Mit der SWOT-Analyse hat der Ressourcenmanager die Transparenz der Ressourcenausstattung mit all seinen strategischen Handlungsoptionen hergestellt. Die Transparenz über die Ressourcenausstattung potenzieller Kooperationspartner ist für sehr kleine Unternehmen fast unmöglich herzustellen, wenn es nicht auf persönlichen Beziehungen basiert. Der Ressourcenmanager hat deshalb den Cross Cluster als Plattform genutzt, um in weiterführenden Gesprächen mit potenziellen Kooperationspartnern nach seinen Auswahlkriterien wie z.B. regionale Nähe die Ressourcenausstattungen herauszufinden. In Abgleich mit den zuvor identifizierten Lücken in der Ressourcenausstattung für die Strategie eines Geschäftsbereichs Software für Automotive konnte das entsprechende Automatisierungstechnikunternehmen ausgewählt werden. Mit Aussicht auf die Ressourcenüberlassung konnte der Ressourcenmanager parallel seine Ressourcen neu strukturieren und seine Mitarbeiter entsprechend ihrer Arbeitszeit und Prioritäten auf komplementäres Know-how durch geeignete Messebesuche für das neue Geschäftsfeld ausrichten, so dass eine spätere Internalisierung des Know-hows vom Automatisierungstechnikunternehmen effizient und effektiv abläuft.

**Untersuchung von Hypothese 6:** *Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, relational resources durch Internalisierung mit internen Ressourcen zu poolen und sie gemeinsam zu Kernkompetenzen des Unternehmens zu bündeln.*

Die Nutzung des Know-hows in unternehmensspezifischen Routinen bedarf der Überwindung der kognitiven Distanz. Nur dann können die fremden Ressourcen mit den eigenen in einen (virtuellen) Pool eingebettet werden (*pooling*), aus dem anschließend die Ressourcensets gebildet werden können, um die neue Kernkompetenz des Softwareunternehmens zu erstellen (*bundling*). Die kognitive Distanz konnte durch die gemeinsamen Workshops zur Wissensvermittlung beim Automatisierungstechnikunternehmen vor Ort optimal umgesetzt werden. Anschließend konnte im Rahmen der unternehmensinternen Strategieplanung vom Ressourcenmanager das Ressourcenbündel für einen Geschäftsbereich gebildet werden (*conduct*). Da der Ressourcenmanager gleichzeitig der Geschäftsführer ist, lassen kurze und formlose Wege in der Organisation das Unternehmen sehr flexibel und in kurzer Zeit Ressourcenbündel um-

setzen. Dies war auch der Grund, dass das Softwareunternehmen direkt im Anschluss an die Ressourcenüberlassung sehr schnell in der Lage war, erste Angebote auf Basis dieses Ressourcenbündels zu erstellen.

**Untersuchung von Hypothese 8:** *Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, das strategische Ressourcenbündel für eine unternehmensspezifische Strategie gewinnbringend für einen Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente einzusetzen.*

Durch das Automotive-spezifische Know-how konnten durch den Ressourcenmanager die strategischen Ressourcenbündel für den neuen Geschäftsbereich im Softwareunternehmen erstellt werden. Diese wurden für die funktionalen Bereiche der Softwareentwicklung und des Vertriebs unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie entwickelt. Durch die abgegebenen Angebote kann das Hebeln durch das strategische Ressourcenbündel indirekt als erfüllt angesehen werden, wenngleich die Erwirtschaftung einer Rente noch aussteht (*leveraging*).

### **Fall 3: Cross Cluster Automatisierungstechnik und Chemie & Pharma**

**Untersuchung von Hypothese 1:** *Die Diversität der Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.*

und

**Untersuchung von Hypothese 3:** *In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.*

Die Grundvoraussetzung im Cross Cluster Automatisierungstechnik und Chemie & Pharma ist mit der Branchenunterschiedlichkeit gegeben. Diese Voraussetzung ist notwendig, um effektiv und letztlich effizient an fremde Ressourcen zu gelangen. Aber an diesem Beispiel wird deutlich, dass es keine hinreichende Bedingung ist.

Die Anforderungen aus den Branchenspezifika sind grundsätzlicher Art verschieden und weisen daher keine Schnittstellen auf (anders z.B. im Fall der beiden Cluster Automatisierungstechnik und Software zum Thema Digitalisierung im Fall 2). Gelten bspw. Sicherheitsthemen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen und interner Regelwerke inklusive umfassender Dokumentationen als hohe Priorität bei Chemie & Pharma Unternehmen, gibt es bei den Unternehmen der Automatisierungstechnik dazu nichts vergleichbares. Auch die Funktionen bspw. F&E und Produktion eines Automatisierers sind sehr stark unterschiedlich zu den gleichen funktionalen Bereichen von Chemie & Pharma, so dass nur

Kooperationsmöglichkeiten in den Querschnittsfunktionen wie bspw. HR als sinnvoll erscheinen.

Ein exogener Effekt sind die verhältnismäßig hohen Margen in der Chemie & Pharma Industrie, die den Anreiz zur Optimierung nicht unbedingt fördern. Zudem wurde durch die Unternehmen der Chemie & Pharma Branche eine sehr geringe Einschätzung einer Erfolgswahrscheinlichkeit gegeben, dass die Effizienz der Unternehmen der Chemie & Pharma Branche durch Know-how eines Automatisierungstechnikunternehmens gesteigert werden kann. Insgesamt haben die Unternehmen des Chemie & Pharma Clusters keine Möglichkeit einer Rendite (bspw. durch *investment in potential future rents*) gesehen, so dass ihnen sämtliche Anreize für netzwerkübergreifende Aktivitäten im Cross Cluster gefehlt haben.

Letztlich ist der Cross Cluster in seinen Anfängen gescheitert, weil die relative kognitive und technologische Distanz zwischen den Unternehmen der beiden Branchen zu groß war. Da somit das Kriterium der Komplementarität der Ressourcen nicht erfüllt ist, kann diese Konstellation von Unternehmen mit diesen Branchen als kooperatives Umfeld nicht zu einer Ressourcenüberlassung führen.

#### **Fall 4: Cross Cluster Medizintechnik und Informations- und Kommunikationstechnik**

**Untersuchung von Hypothese 1:** *Die Diversität der Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.*

und

**Untersuchung von Hypothese 3:** *In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.*

Der Fall 4 unterscheidet sich vom Fall 3 in der Konstellation dadurch, dass im Fall 3 zwei produzierende Bereiche zusammengebracht wurden, die aber grundlegend unterschiedliche Produkte, Maschinen, Prozesse und Technologien hergestellt bzw. eingesetzt haben. In diesem Fall 4 werden Dienstleistungsunternehmen mit produzierenden Unternehmen zusammengebracht. So dass Produkte, Maschinen, Prozesse und Technologien eine untergeordnete Rolle für die Komplementarität von Ressourcen spielen. Im Vordergrund steht eher eine Erweiterung von Art und Funktionen, die in der Kombination von produzierenden Unternehmen und Dienstleistungsunternehmen hervorgebracht werden kann.

Am Beispiel des Clusters Medizintechnologie Mannheim wird deutlich wie unterschiedlich Cluster selbst sein können. Eine Übersicht als Mitglied eines Clusters und noch mehr als Nicht-Mitglied eines Clusters über die Unternehmen und ihre Ressourcenausstattung zu erhal-

ten, ist mit einem sehr hohen Aufwand verbunden. Selbst der Clustermanager, der diese Unternehmen koordiniert, hat bei dem Umfang von ca. 170 Unternehmen im Cluster keine Transparenz über seine Clusterunternehmen und deren Ressourcen.

Ohne die Lücken in der Ressourcenausstattung seines Unternehmens oder die seiner Clusterunternehmen und die der potenziellen Kooperationspartner zu kennen, fehlt die Basis für einen Cross Cluster. In diesem Fall 4 wurden weitere Cluster mit ähnlicher Größe und ähnlicher Intransparenz in der Ressourcenausstattung zusammengeführt. Das ursächliche Problem des einen Clusters wurde somit mit acht weiteren Clustern multipliziert. Ein Zugang zu Ressourcen durch unterschiedliche Branchen und eventuell unterschiedliche Funktionen wird verhindert, wenn die Ressourcenausstattungen nicht transparent sind und deshalb keine gezielte Auswahl von Kooperationsclustern getätigt werden kann bzw. ein Ressourcenmanager nicht den Cross Cluster identifizieren kann, um an die strategisch beabsichtigte *relational resources* zu gelangen.

#### **Fall 5: Cross Cluster Optische Technologien und Photonik**

**Untersuchung von Hypothese 1:** *Die Diversität der Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.*

und

**Untersuchung von Hypothese 3:** *In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.*

und

**Untersuchung von Hypothese 5:** *Ein Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen seine Überschussressourcen (slack) gewinnbringend einzusetzen.*

Bei einer ersten Betrachtung liefert das Online Tool eine *win-win* Situation für alle Beteiligten. Gebende Unternehmen können ihren *slack* gewinnbringend einsetzen, nehmende Unternehmen können ohne großen finanziellen und zeitlichen Aufwand ihre Lücken in der Ressourcenausstattung bei Spezialmaschinen für Mess- und Prüfgeräte und Fertigungsanlagen schließen (CEDE erfüllt, *relational resource*). Die Anlagen werden unternehmensspezifisch eingesetzt, Strategien können umgesetzt werden (*conduct*), Wettbewerbsvorteile liegen ausschließlich beim nehmenden Unternehmen (*performance*).

In der Beschreibung des Falls sind die rechtlichen Themen wie bspw. der Versicherungsfall bei Beschädigung einer Anlage hervorgehoben worden, die nur über vertragliche Nutzungsbedingungen geregelt werden können. Was aber wieder von Unternehmen zu Unternehmen individuell geregelt werden muss, da sich die Compliance Vorgaben der

Unternehmen unterscheiden. Somit besteht wenig Aussicht auf ein einfaches, standardisiertes Verfahren der Ressourcenüberlassung, was wiederum die Anzahl der Nutzer des Online Tools reduziert. Das *desire* des gebenden Unternehmens wird in diesen Fällen eingeschränkt.

Für formalisierte Unternehmen, und dazu gehören mindestens Konzernunternehmen, fehlt darüber hinaus eine Möglichkeit, als gebendes Unternehmen die Nutzung einer Anlage zu verbuchen. Gerade die Nutzung dieser Spezialmaschinen wird in den Unternehmen auftragsbezogen gebucht. Dabei werden Kostensätze für Anlagen und Personal berechnet. Es widerspricht allerdings den Compliance Regeln, Aufträge für Null Euro Umsatz für externe Unternehmen zu kreieren. Aufträge für Cross Cluster Aktivitäten sind nicht budgetiert und lassen sich somit buchhalterisch nicht abbilden. Das *desire* des gebenden Unternehmens wird in diesen Fällen eingeschränkt.

Kritisch gestaltet sich weiterhin der potenzielle Know-how Abfluss von eigenen Produkten, wenn das Unternehmen nicht mit hoher Wahrscheinlichkeit sicherstellen kann, dass das branchenfremde Unternehmen die gewonnenen Daten bspw. aus Bauteilvermessungen nicht weiter verwendet. Dies kann im einfachen Fall dadurch eintreten, weil das gebende Unternehmen in eigenen Verflechtungen seines Unternehmens - bspw. innerhalb eines Konzerns - mit einem Konkurrenzunternehmen des nehmenden Unternehmens verbunden ist. Dies kann nur durch Transparenz oder einem hohen Maß an Vertrauen verhindert werden. Transparenz ist bei unbekannten Unternehmen über Ländergrenzen teilweise nur schwer herauszustellen und eine Vertrauensbasis existiert im neu initiierten Cross Cluster mit großen regionalen Entfernungen nicht. Diese Unsicherheit kann nicht durch eine Diversität der Branchenzugehörigkeit aufgehoben werden. Zwar würde das nehmende Unternehmen die beabsichtigte Ressource (*relational resource*) erhalten, wenn die CEDE Kriterien erfüllt sind, aber das nehmende Unternehmen wird die Kooperation unter Unsicherheit erst garnicht beabsichtigen.

Weiterhin muss zwischen KMUs und großen Unternehmen unterschieden werden. Große Unternehmen besitzen aufgrund ihrer finanziellen Ausstattung meist einen höheren Anteil an Spezialmaschinen für Mess- und Prüfgeräte und Fertigungsanlagen als kleine Unternehmen. Zusätzlich sind KMUs häufig als Lieferanten mit großen Unternehmen sowohl im Angebots- als auch im Seriengeschäft verbunden. Hierbei wird häufig die Hierarchie zwischen Kunden und Lieferanten deutlich. Der Kunde verlangt die Nachweise von Mess- und Prüfergebnissen, ist aber dabei aus oben genannten Gründen nicht behilflich. Da der Druck für KMUs deutlich höher ist, nehmen sie die oben beschriebenen Risiken tendenziell eher in Kauf. Somit schließt sich eine Nutzung des Online Tools für große Unternehmen fast vollständig aus. Weder die

Inanspruchnahme als nehmendes noch als gebendes Unternehmen ist für große Unternehmen sinnvoll. Unter den genannten Einschränkungen verbleibt damit ein geringeres Potenzial als in der *win-win* Situation vermutet. Letztlich werden nur ein kleiner Anteil von KMUs als nehmendes zusammen mit anderen KMUs als gebendes Unternehmen auf diese Möglichkeit zurückgreifen.

### **Triangulation und Kausalzusammenhänge des Erklärungsmodells**

Im bisherigen Teil des Kapitels wurden die fallspezifischen Ausprägungen der Modellelemente beschrieben. Basierend auf den Segmenten der Hypothesenbildung<sup>808</sup> wird in den folgenden drei Teilen im weiteren Verlauf dieses Kapitels aus den bereits analysierten Daten der Bezug zu den Modellhypothesen hergestellt, so dass ein Rückschluss auf das gesamte Erklärungsmodell gezogen werden kann.

### **Kooperation / externe Makrosicht / erste abgeleitete Forschungsfrage: Hypothesen 1-2**

Im Folgenden werden aufgrund der Erkenntnisse aus den fünf Fällen die Branchendiversität und die Transparenz der Ressourcenausstattung durch den Ressourcenmanager analysiert (Fokus auf Hypothese 1 und Hypothese 2).

Die Fälle 1 und 2 unterscheiden sich u.a. durch die Anzahl der Unternehmen, die an der Ressourcenüberlassung beteiligt sind, an der geografischen Reichweite des jeweiligen Cross Clusters und einer Förderung der Aktivitäten. In beiden Fällen haben die nehmenden Unternehmen vor dem kooperativen Umfeld Zugang zu *relational resources* erhalten. Gerade wegen des Cross Clusters, d.h. aufgrund der unterschiedlichen Branchen, und - wie besonders im Fall 2 zu erkennen ist - aufgrund der unterschiedlichen Funktionen, ist es möglich, an die fremden Ressourcen zu gelangen. Ein Entwickler aus dem Unternehmen des Automatisierungstechnikunternehmens hätte dem Softwareentwickler nicht die detaillierten Inhalte aus der Produktion des Automotive-Unternehmens transferieren können, wie es der Produktionsmitarbeiter des Automatisierers konnte. Daher verstärkte die Unterschiedlichkeit der funktionalen Bereiche die Möglichkeit des Zugangs zur *relational resource*.

Im Fall 5 wurde der benötigte Anteil der Ressourcenausstattung speziell für Spezialmaschinen für Mess- und Prüfgeräte und Fertigungsanlagen im Cross Cluster unter Einsatz eines Online Tools durch die Ressourcenmanager (meist funktionale Bereichsmitarbeiter oder -leiter) erstellt. Die Clustermanagements haben die Erstellung über die Unternehmens- und Netzwerk-grenzen koordiniert. Damit war der Zugang zu den *relational resources* gegeben.

---

<sup>808</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.1, speziell Abbildung 27 und Kapitel 4.2.3.

Die Fälle 3 und 4 hingegen haben trotz unterschiedlichem Branchenhintergrund der Cluster nicht zu einem Ressourcenzugang geführt. Um eine Aussage über die Hypothese 1 und Cross Cluster als Koordinationsform treffen zu können, muss parallel die Hypothese 2 berücksichtigt werden. Beim Vergleich der 5 Fälle auf Transparenz der Ressourcenausstattung fällt Folgendes auf: Im Fall 1 existiert eine Aufteilung der Aufgaben des Ressourcenmanagers. Zum einen in die interne Analyse der Ressourcenausstattung und seiner Lücken. Dies wurde durch die funktionalen Experten umgesetzt. Zum anderen in die externe Analyse zur Transparenz von potenziellen Kooperationspartnern. Dies wurde durch das Clustermanagement erfüllt, in dem auf Basis der internen Ressourcenanalysen die komplementären Cluster identifiziert wurden. Im Fall 2 hat der Geschäftsführer des Softwareunternehmens, der auf Basis der SWOT-Analyse die interne Ressourcenausstattung und dessen Lücken transparent gemacht hat und gleichzeitig die Chancen im Bereich Automotive identifiziert hat, anschließend seine Strategieoptionen bestimmt. Auf Basis seiner bevorzugten Vorgehensweise (Automatisierungstechnikcluster und nicht direkt Automotive-Cluster) ist er in den Cross Cluster eingetreten, um dort persönlich und in direkter Kommunikation die Ressourcenausstattung potenzieller Kooperationspartner transparent zu machen. Im Fall 3 wurde der Cross Cluster nicht auf Basis von Analysen der Ressourcenausstattungen der Unternehmen geplant. Durch eine Einbindung von Ressourcenmanagern und einen direkten Vergleich von Produkten, Prozessen, Technologien etc. von Unternehmen der jeweiligen Cluster hätte im Vorfeld auf abstrakter Ebene die Heterogenität der Ressourcenausstattungen erkannt werden können. Im Fall 4 lag keine Transparenz der Ressourcen in den Unternehmen durch den Ressourcenmanager vor, so dass die für einen Cross Cluster benötigten Cluster nicht gezielt ausgewählt werden konnten. Die Komplementarität der Cluster konnte daher nicht sichergestellt werden.

In den Fällen 3 und 4 existierte nicht die Transparenz der Ressourcenausstattungen, so dass Hypothese 1 zwar in den Fällen 1, 2 und 5 aber nicht in den Fällen 3 und 4 erfüllt werden konnte. Fall 3 und 4 widersprechen allerdings nicht der Annahme von Hypothese 1, sondern bestätigen, dass die Transparenz über die Ressourcenausstattungen erforderlich ist.

Um die Transparenz der Ressourcenausstattung als notwendige Voraussetzung aufzunehmen, wird die Hypothese 1 auf Basis der Erkenntnisse zur Präzisierung modifiziert. Die modifizierte Hypothese 1 kann bestätigt werden.

*H1: Die Diversität der Branchenzugehörigkeit bei einer relativen kognitiven und technologischen Distanz in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.*

Die Hypothese 2 kann ebenfalls bestätigt werden. Wie zuvor gezeigt hat in Fall 3 und 4 die Transparenz über die Ressourcenausstattung gefehlt, weil der Ressourcenmanager hier nicht eingebunden war. Was indirekt ebenso die Hypothese 2 bestätigt.

*H2: Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, Transparenz über die internen und externen Ressourcenausstattungen zu schaffen sowie Lücken entsprechend der potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens in der internen Ressourcenausstattung zu erkennen und das interne Ressourcenportfolio zu strukturieren.*

Mit der Transparenz über die Ressourcenausstattungen durch den Ressourcenmanager und der Komplementarität der Cluster aufgrund der gezielten Auswahl wird die Ressourcenüberlassung ermöglicht. Der äußere Rahmen der Untersuchung ist mit dem Cross Cluster als Koordinationsform und dem Ressourcenmanager als Akteur analysiert. Im Folgenden wird auf die Ressourcenüberlassung fokussiert.

### **Ressourcenüberlassung / interne Makrosicht / zweite abgeleitete Forschungsfrage: Hypothesen 3-6**

Im Folgenden werden für die Fälle, in denen die Ressourcenüberlassung stattgefunden hat, die weiteren Hypothesen überprüft.

Die Ressourcenüberlassung begründet sich im Kern auf CEDE1. Unter Berücksichtigung der theoretischen Fälle in Cross Clustern müssen mit Bezug zur Ressourcenüberlassung Aussagen zur Komplementarität der Ressource (*complementarity*), der Abgabefähigkeit des gebenden Unternehmens (*expertise*), der Abgabewilligkeit des gebenden Unternehmens (*desire*) und der Internalisierungsfähigkeit des nehmenden Unternehmens (*employment*) gemacht werden (Fokus auf Hypothese 3).

Die Komplementarität des Know-hows konnte jeweils durch die Aktivitäten im Vorfeld zum Cross Cluster sowie durch Methoden wie die SWOT-Analyse hergestellt werden. Die Abgabefähigkeit von Know-how ließ sich in der Zusammenarbeit durch Workshops problemlos gestalten. Da zudem durch die nehmenden Unternehmen das Geschäft der gebenden Unternehmen nicht imitiert werden konnte, war die Abgabewilligkeit der gebenden Unternehmen ge-



geben. Ähnlich wie die Abgabefähigkeit verhält es sich bei der Internalisierungsfähigkeit des nehmenden Unternehmens. Diese konnte auf eine effiziente Weise sichergestellt werden. Positiv beeinflusst wurde dies zusätzlich durch die Komplementarität der Ressourcen selbst.

Im Fall 5 wurde zwar die Transparenz über die Ressourcenausstattungen und die richtigen Branchen kombiniert, aber aufgrund diverser Faktoren wie bspw. rechtlicher Themen konnte das *desire* des gebenden Unternehmens nicht erfüllt werden und wegen bspw. potenziellen Know-how Abflusses konnte die Komplementarität nicht vollständig erfüllt werden.

Daher kann die Hypothese 3 nur mit Einschränkungen bestätigt werden. Die Hypothese wird aber nicht verworfen, da sie grundsätzlich den richtigen Kausalzusammenhang postuliert. Die im Fall 5 beschriebenen nicht überwundenen Barrieren schließen die Gültigkeit der Hypothese nicht aus, sondern beziehen sich auf einen Anteil der betrachteten Menge an Unternehmen. Bei den rechtlichen Themen betrifft es vorwiegend große, formalisierte Unternehmen, weniger KMUs. Bei intangiblen Ressourcen werden zudem diese Barrieren als unkritisch betrachtet. Der Fall, dass die Ressourcenüberlassung vom nehmenden Unternehmen trotz Branchenunterschiedlichkeit wegen der Gefahr von Know-how Abfluss nicht weiter angestrebt wird, ist jeweils im Einzelfall zu betrachten. Kann transparent gemacht werden, dass das gebende Unternehmen sich nicht in einem Unternehmensverbund befindet, wo ein Verbundunternehmen in der gleichen Branche wie das nehmende Unternehmen aktiv ist, ist die Barriere aufgehoben. Für den Fall von KMUs wird diese Barriere zudem als sehr selten unterstellt.

*H3: In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.*

Neben der Beidseitigkeit der Betrachtung der Ressourcenüberlassung von nehmenden und gebenden Unternehmen ist im Cross Cluster ebenso die Berücksichtigung der Netzwerkpartner im Cluster des gebenden Unternehmens relevant (Fokus auf Hypothese 4).

Unter Berücksichtigung der theoretischen Fälle in Cross Clustern mit Bezug zur Ressourcenüberlassung sind Bewertungen über die Abgabefähigkeit und die Abgabewilligkeit durch die Partner-Unternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens mitentscheidend.

Die Abgabefähigkeit und die Abgabewilligkeit waren erfüllt, da das überlassene Know-how nicht die nehmenden Unternehmen befähigen könnte, das Geschäftsmodell der gebenden Unternehmen zu imitieren und auch sonst keine negativen Beeinträchtigungen vorlagen. Die Hypothese 4 kann bestätigt werden.

H4: *In einem Cross Cluster müssen die Netzwerkpartner des Kooperationspartners der Ressourcenüberlassung der relational resource zustimmen.*

Aus Sicht des gebenden Unternehmens bedarf es eines Anreizes, seinen *slack* einem anderen Unternehmen zu überlassen (Fokus auf Hypothese 5).

Die Absicht besteht, in dem die gebenden Unternehmen im Zuge einer eigenen Internationalisierungsstrategie einen zukünftigen Absatzmarkt aufbauen und fördern wollen bzw. das gebende Unternehmen zukünftig Angebote mit erweitertem Leistungsangebot abgeben kann sowie zusätzlich einer Optimierung der Leistung in zusätzlichen Verbundprojekten. Die Hypothese 5 kann bestätigt werden.

H5: *Ein Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen seine Überschussressourcen (slack) gewinnbringend einzusetzen.*

Sind die CEDE1 und CEDE2 Kriterien erfüllt, hängt es von der Fähigkeit des Ressourcenmanagers ab, die *relational resource* mit eigenen Ressourcen zusammenzuführen und sie in funktional spezifischen Ressourcensets auszurichten (Fokus auf Hypothese 6).

Das *pooling* wurde in Workshops zur Vermittlung des Know-hows umgesetzt. Dabei wurde das Know-how in den Ressourcenpool des Unternehmens transferiert und anschließend in unternehmensinternen, funktionalen Entscheidungsprozessen berücksichtigt. Weiterhin ist die Zusammenstellung komplementärer Ressourcenbündel für den Einsatz in den Funktionsbereichen zu bilden, wobei auf die Abstimmung aller funktionalen Ressourcenbündel zu achten ist. Das *bundling* erfolgte in der Strategieplanung und -definition in den funktionalen Bereichen, im Fall des Softwareunternehmens konnte ein neuer Geschäftsbereich basierend auf den *relational resources* aufgebaut werden. Die Hypothese 6 kann bestätigt werden.

H6: *Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, relational resources durch Internalisierung mit internen Ressourcen zu poolen und sie gemeinsam zu Kernkompetenzen des Unternehmens zu bündeln.*

Mit CEDE1 und CEDE2 und der *relational resource* bzw. *slack* ist die effiziente Möglichkeit der Ressourcenüberlassung erklärt. Mit den Mechanismen und dem Ressourcenmanager ist der erste Teil der inneren Betrachtung dieser Untersuchung analysiert. Im Folgenden wird auf

die Umsetzung der Strategie unter Einbezug der *relational resource* im Unternehmen und dessen Effekte fokussiert.

**Performance / interne Mikrosicht / dritte abgeleitete Forschungsfrage: Hypothesen 7-8**

Im Folgenden werden nach Erfüllung der beidseitigen Kriterien für die Ressourcenüberlassung die Performance und die Akteure analysiert.

Wird das Ressourcenbündel effektiv ausgewählt, kann die unternehmensspezifische Strategie, die ohne die *relational resource* nicht möglich gewesen wäre, umgesetzt werden. Führt die Strategie zum Wettbewerbsvorteil wird die Performance des Unternehmens gesteigert (Fokus auf Hypothese 7).<sup>809</sup>

Die nehmenden Unternehmen konnten durch die *relational resources* ihre Lücken in der Ressourcenausstattung durch das Know-how einer fremden Branche schließen und durch einen Informationsvorsprung zu Wettbewerbern u.a. durch den Aufbau des beabsichtigten Geschäftsbereichs die Wettbewerbsposition stärken. Die Hypothese 7 kann bestätigt werden.

*H7: Cross Cluster ermöglichen einem Unternehmen den Zugang zu einem untapped potential, indem es mit relational resources eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann und dadurch einen unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteil und eine unternehmenseigene überdurchschnittliche Rente generiert.*

Ist die *relational resource* in den Ressourcenpool des Unternehmens aufgenommen und in einem funktionalen Ressourcenbündel zusammen mit unternehmenseigenen Ressourcen zu einer Kernkompetenz des Unternehmens verbunden, gilt es, die Strategie damit im funktionalen Bereich umzusetzen. Tritt der Wettbewerbsvorteil ein, schließt das auf die Effektivität des Ressourcenmanagers (Fokus auf Hypothese 8).

Sowohl die Einbindung der Ressourcenbündel in den entsprechenden funktionalen Bereichen als auch die Wettbewerbsvorteile sind eingetreten. Die Hypothese 8 kann bestätigt werden.

*H8: Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, das strategische Ressourcenbündel für eine unternehmensspezifische Strategie gewinnbringend für einen Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente einzusetzen.*

---

<sup>809</sup> Da die Rente in dieser Arbeit nicht gemessen wird und bei Vorhandensein eines Wettbewerbsvorteils impliziert wird, kann auf die Steigerung der Unternehmensperformance geschlossen werden.

Auf Basis des Ressourcenbündels lässt sich eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen und für das Unternehmen die Performance steigern. Mit den Effekten auf das Unternehmen ist der zweite Teil der inneren Betrachtung dieser Untersuchung analysiert. Im Folgenden wird das Erklärungsmodell abschließend in seiner Gesamtheit betrachtet.

### **Schlussfolgerung für das Erklärungsmodell**

Basierend auf dem Vergleich der theoretischen Kausalzusammenhänge des Erklärungsmodells und den Mustern der Falluntersuchungen lässt sich ein hoher Grad an Übereinstimmung feststellen. Eine Hypothese wurde zur Präzisierung modifiziert und konnte damit wie sechs weitere Hypothesen bestätigt werden. Eine Hypothese konnte mit Einschränkungen bestätigt werden. Die Gründe für die Einschränkung konnten in ihren Zusammenhängen und Umfang transparent dargestellt werden und es wird darauf geschlossen, dass die Einschränkung nur für einen begrenzten Umfang von Unternehmen zutrifft.

In dieser Arbeit wurden in dem bisher unbearbeiteten, neuen Themenfeld Cross Cluster erste Erkenntnisse erarbeitet. Dabei konnten auf Basis der empirischen Untersuchung Aussagen über die Erweiterung der strategischen Handlungsoptionen eines Unternehmens getroffen werden, dass auf der Unternehmensebene Ressourcen von Netzwerkpartnern bewusst und abgestimmt unternehmensspezifisch genutzt. Der Güte der empirischen Untersuchung wurde versucht u.a. durch eine vollständige Operationalisierung des Erklärungsmodells, eine detaillierte Vorstellung und damit Zugänglichkeit der formulierten Kausalzusammenhänge und ihrer Argumentationslogik sowie durch die Daten-Triangulation und Explikation gerecht zu werden.

## 5 Schlussbetrachtung

### 5.1 Zusammenfassung

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, einen unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteil aus netzwerkübergreifenden Kooperationen zu erklären. Die Bearbeitung dieser Problemstellung erfolgte anhand der Forschungsfrage. Diese führte zur Struktur der Arbeit mit den drei Schwerpunkten Kooperation, Ressourcen und Performance. Im Kapitel 2.6 konnte die effektive Überwindung von Barrieren von Kooperationen durch das kooperative Umfeld von Cross Clustern hergeleitet werden. In Kapitel 3.4 wurden die Erkenntnisse um die effiziente Überwindung von Barrieren von Kooperationen durch die Ressourcenüberlassung vor dem kooperativen Umfeld erweitert. Im vierten Kapitel wurde auf den theoretischen Ergebnissen ein Modell entwickelt, dass die Logik des kooperativen Umfelds und der Ressourcenorientierung mit der Performance des einzelnen Unternehmens verbindet.

Das Modell zur Beschreibung von unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteilen durch Cross Cluster erklärt, wie ein Unternehmen durch Einbindung von Ressourcen der Netzwerkebene eine Erweiterung seiner strategischen Handlungsoptionen generieren kann. Diese Handlungsoptionen führen in funktionalen Bereichen eines Unternehmens dazu, dass das Unternehmen eine unternehmensspezifische Strategie verfolgen kann. Es muss dabei nicht wie in Kooperationen üblich die aus dem Wettbewerbsvorteil erwirtschaftete Rente mit seinen Kooperationspartnern teilen, sondern erhält die Rente der unternehmerischen Tätigkeiten allein. In dem Modell wird sowohl ersichtlich, welche Mechanismen innerhalb der Mehrebenenbetrachtung berücksichtigt werden müssen, als auch welche Akteure involviert sind und welche Anforderungen an sie gestellt werden.

Insgesamt erklärt das Modell eine Performancesteigerung von Unternehmen durch Realisierung eines ungenutzten Potenzials (*untapped potential*). Dieses hebt es durch die beabsichtigte und in einem beidseitigen Prozess abgestimmte Ressourcenerlangung auf der Netzwerkebene und durch den effektiven und effizienten Einsatz der erlangten Ressource auf der Unternehmensebene. Diese Arbeit beantwortet damit die Forschungsfrage.

### 5.2 Implikationen für die Forschung

In diesem Kapitel werden die einzelnen Forschungsbeiträge dieser Arbeit eingeordnet. Die beiden Schwerpunkte bilden die Cross Cluster Forschung und die ressourcenbasierte Forschung.

Das Themenfeld Cross Cluster ist in der Literatur, abgesehen von einigen kurzen Textbeiträgen, weitestgehend unbearbeitet. In dieser Arbeit erfolgt als Basis eine **Definition von Cross Clustern**. Auf der Definition aufbauend wird eine **Typologisierung von Cross Clustern** vorgenommen. Dabei wird die in der Literatur verwendete Typologisierung von Unternehmen-Unternehmen-Kooperationen auf Cluster-Cluster-Kooperationen erweitert. Mit diesen Erkenntnissen und der Abgrenzung zu in der Praxis vorherrschenden, klassischen Kooperationsformen werden Cross Cluster in Bezug zur Unternehmensperformance gesetzt. Die Schlussfolgerung stellt Cross Cluster als eine **zusätzliche, effektive Koordinationsform** für ein Unternehmen im Bereich *cooperate* dar.

Die Arbeit setzt Cross Cluster in den Kontext des *Resource-based View* und des *Relational View*. Da Cross Cluster eine beidseitige Betrachtung verlangen, und weder der *Resource-based View* noch der *Relational View* in ihren Dimensionen die Mehrebenenbetrachtung berücksichtigen, wurden die **Forschungsdimensionen** der ressourcenbasierten Forschung um die notwendige Dimension *Pooling & Involvement* **erweitert**. Dazu bedurfte es einer Gegenüberstellung und detaillierten Differenzierung des RBV, des RV sowie des *Learning*-Ansatzes von Hamel und dem *side-effects* Ansatz von Lavie mit dem Ansatz der unternehmensindividuellen Wettbewerbsvorteile durch Cross Cluster.

Auf Basis der erweiterten Forschungsdimensionen konnte die ressourcenbasierte Forschung neben den *firm resources* (RBV) und den *shared resources* (RV) um eine **weitere Ressourcenart**, die *relational resources*, erweitert werden. Zusätzlich konnte für Cross Cluster eine Verwendungsmöglichkeit für *slack* erklärt werden.

Die *relational resource* ist der zentrale Gegenstand der Ressourcenüberlassung. In dieser Arbeit sind mit CEDE1 die Kriterien für einen beidseitigen Überlassungsprozess von Ressourcen zwischen zwei Unternehmen und mit CEDE2 vor einem kooperativen Hintergrund durch Cross Cluster die Einbindung der Netzwerkpartner erklärt worden. Ergebnis ist die **Erweiterung der Ressourcenüberlassung auf Cross Cluster**.

Neben den Mechanismen der Ressourcenüberlassung wurde die Notwendigkeit eines Ressourcenmanagers offensichtlich. Der **Ressourcenmanager** als zentraler Akteur nimmt unterschiedliche Aufgaben und Rollen im Unternehmen und in der Kooperation ein. Das wesentliche Merkmal des Ressourcenmanagers und gleichzeitig die Relevanz für das Strategische Management ergibt sich aus dem **multidimensionalen Handlungsspielraum**, den ein Ressourcenmanager orchestriert. Neu ist hierbei **der strategische Ansatz der unternehmensspezifischen Strategie in Verbindung mit der Netzwerkebene**.

### 5.3 Ableitung praktischer Handlungsempfehlungen

Mit dieser Arbeit wird einem Unternehmen im Bereich *cooperate* eine zusätzliche Option gegeben, wie für das Unternehmen zusätzliche, strategische Handlungsoptionen funktionaler Bereiche generiert werden können. Dazu wurde in dieser Arbeit die Beidseitigkeit der Betrachtung von beteiligten Unternehmen sowie die Differenzierung der Mechanismen auf Unternehmens- und Netzwerkebene hervorgehoben.

Eindeutig aus den Fallstudien ist zu erkennen, dass die Transparenz über Ressourcenausstattungen eine notwendige Voraussetzung ist, um einen potenziellen Kooperationspartner identifizieren zu können. Eine Komplementarität durch artverwandte Branchen oder ähnliche Produkte, Prozesse oder Technologien in den funktionalen Bereichen erscheint für die Auswahl des Cross Clusters und des Kooperationspartners vorteilhaft. Zudem deutet eine Homogenität innerhalb eines Clusters auf zum einen eine höhere Chance auf Kooperationspartner und zum anderen auf eine höhere Transparenz über die Ressourcenausstattungen. Als Empfehlung dieser Arbeit geht die Forderung an die Cluster, eine Ressourcen-Matrix über die Ressourcen der am Cluster beteiligten Unternehmen zu erstellen und (falls erforderlich anonymisiert) auf bspw. der Cluster-Internet-Homepage öffentlich zugänglich zu machen. Ein Abgleich von Ressourcen erspart einem Ressourcen-suchenden Unternehmen bzw. Cluster die aufwendige und eventuell kostenintensive Suche nach Kooperationspartnern- bzw. clustern. Die Komplementarität von Ressourcen wird transparent. Damit kann das Scheitern von Cross Clustern verhindert werden. Zudem werden unerkannte Potenziale offensichtlich.

Eine weitere Erkenntnis dieser Arbeit ergab sich durch die Intransparenz von Cross Cluster Initiativen. Im Rahmen der *go-cluster* Initiative vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie werden bspw. deutschlandweit alle Cluster sichtbar. Etwas vergleichbares existiert für Cross Cluster bislang nicht. Verbunden mit der Ressourcen-Matrix und der Darstellung erfolgreicher Kooperationsinhalte könnte dies zur Beschleunigung von Cross Cluster Aktivitäten beitragen.

Aus den Fallstudien leitet sich ähnlich wie aus der Clusterforschung bekannt indirekt eine besondere Eignung von Cross Clustern für KMUs ab, die sich zudem in regionaler Nähe befinden. Hier kommt der Faktor Vertrauen als Erklärung hinzu. Große Unternehmen verfügen zudem einerseits über ausreichend finanzielle Mittel und nutzen andererseits ihre Marktmacht, so dass funktionale Kooperation für diese Unternehmen weniger attraktiv erscheinen als für KMUs.

## 5.4 Kritische Reflektion und Forschungsperspektiven

In dieser Arbeit konnten durch das Forschungsdesign Erkenntnisse über die Koordinationsform, die Mechanismen und die Akteure gewonnen werden. Durch die Definition, die Typologisierung sowie die Differenzierung der Perspektiven für Cross Cluster konnte eine Abgrenzung zu bestehenden Formen der Kooperation erstellt und gleichzeitig die Grundvoraussetzungen für das Verständnis des Modells gelegt werden. Die Herleitung der *relational resource* im Zusammenhang mit Cross Clustern und den dazugehörigen Forschungsdimensionen verbindet die Unternehmens- mit der Netzwerkebene. Folglich wird das Mapping von Cross Clustern auf das *resource-conduct-performance* Paradigma vorgenommen und in ein Modell transferiert. Das Modell verbindet in einer neuen Art und Weise die Form und den Mechanismus zu einer Ressourcenkooperation. Und erklärt damit, wie Cross Cluster als Koordinationsform, charakterisiert durch Variationen in Branchen und Funktionen, gemeinsam mit der ebenenübergreifenden Ressourcenüberlassung zu einem Performancepotenzial des Unternehmens führen.

Die Arbeit versteht sich als Eröffnung des Forschungsfeldes der Cross Cluster. In diesem Forschungsdesign wurde die ressourcenbasierte Forschung berücksichtigt. Die Erkenntnisse liefern die genannten Beiträge zur Forschung und zeigen die Relevanz dieses Forschungsfeldes der Cross Cluster.

Neben den gewonnenen Erkenntnissen bleiben Themenfelder unbearbeitet, zu denen in dieser Arbeit keine Aussagen getroffen werden konnten. Diese Arbeit bietet einige Bereiche für weitere empirische Untersuchungen. Neben weiteren Forschungen zur Bestätigung von Erkenntnissen oder zur Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse besteht die Frage nach den Limitationen von Cross Clustern.

Die Permutationen der Branchen und Funktionen der Cross Cluster können im Umfang dieser Arbeit nicht geleistet werden. Mit Blick auf die Erkenntnisse der relativen kognitiven und technologischen Distanz stellt sich die Frage nach den für Unternehmen erfolgversprechenden Kombinationen. In dieser Arbeit wurden der Wettbewerbsvorteil und die Rente zur Performance des Unternehmens konsolidiert. Eine Operationalisierung der Rente könnte zu einer Vergleichbarkeit von strategischen Handlungsoptionen des Unternehmens führen, so dass auf quantifizierbaren Erkenntnissen das Unternehmen die Strategie auswählt. Weiterhin wird durch die Distanzmessung ein prinzipieller Ansatz zur Bewertung der Ressourcenüberlassung in Cross Clustern gegeben, aber die Quantifizierung muss noch entwickelt werden, um auf Basis realer Kosten vergleichbar zu machen, welcher Kooperationspartner der richtige ist.



Als weitere Forschungsperspektiven werden Erkenntnisse aus weiteren Fallstudien über gescheiterte Cross Cluster gesehen, da hieraus Rückschlüsse über die Barrieren und Hinweise zur Vermeidung von erfolglosen Konstellationen in Cross Clustern ermittelt werden können. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der Limitation der Ressourcenüberlassung. Gibt es einen Grad an eingebundenen fremden Ressourcen in das unternehmensspezifische Ressourcenbündel. Im Extremfall würde sich das gesamte Ressourcenbündel aus fremden Ressourcen zusammensetzen. Vergleichbar wie die Funktionsweise eines Virtuellen Unternehmens, nur dass in diesem Fall das Unternehmen als institutionelle Organisation vorhanden ist und diese die durchweg fremden Ressourcen fallweise konfiguriert. Eine theoretische Extremfallbetrachtung kann hierbei zur Erkenntnisgewinnung beitragen.

## 6 Anhang

### 6.1 Interviewleitfaden

<b>Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?</b>	
<b>Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)</b>	
<b>Fokus: Koordinationsform</b>	
<b>Ebene: Netzwerkebene</b>	
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Cross Cluster</b>
<b>Hat die Koordinationsform Cross Cluster einen positiven Einfluss?</b>	
<b>H1</b>	<b>Die Diversität von Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.</b>
1	Welcher Branche gehören die Cluster im Cross Cluster an?
1a	Was sind die Merkmale der jeweiligen Branche?
1b	Was sind die speziellen Anforderungen an die Unternehmen in ihrer Branche?
1c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Kooperationspartner?
2	Liegt eine unterschiedliche funktionale Ausrichtung der Cluster vor?
2a	Welche funktionale Ausrichtung hat das gebende Unternehmen?
2b	Welche funktionale Ausrichtung hat das nehmende Unternehmen?
2c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche funktionale Ausrichtung der Kooperationspartner?
3	Welche Länder / Bundesländer / Regionen waren am Cross Cluster beteiligt?
4	Welche Unternehmen waren am Cross Cluster beteiligt (Teilmengen, ganze Cluster)?
5	Mit welchem Aufwand war der Zugang zu Cross Clustern verbunden (bspw. Investitionsaufwand)?
6	Welches Ziel hatte der Cross Cluster als netzwerkübergreifende Kooperation?
6a	Welche Schwerpunktthemen wurden im Cross Cluster als gemeinsame Plattformthemen identifiziert?
6b	Wie wurde zur Identifikation der Themen vorgegangen?
7	Wer hat den Cross Cluster initiiert?
8	Wurde der Cross Cluster finanziell gefördert?
9	Ist der Cross Cluster als einmaliges Projekt oder längerfristig (ohne zeitliche Befristung) gestartet worden?
10	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des gebenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?
11	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des nehmenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?
12	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im jeweiligen Cluster?
13	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im Cross Cluster?
14	Hat die Diversität im Cross Cluster das Vertrauen zwischen den Clusterunternehmen über die Cluster Grenzen gefördert?
15	Hat das Eintreten in den Cross Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?
16	Hat die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?
17	Hat die unterschiedliche funktionale Ausrichtung der Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen erleichtert?

<b>Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?</b>	
<b>Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)</b>	
<b>Fokus: Akteure</b>	
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>	
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>
<b>Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?</b>	
<b>H2</b>	<b>Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, Transparenz über die internen und externen Ressourcenausstattungen zu schaffen sowie Lücken entsprechend der potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens in der internen Ressourcenausstattung zu erkennen und das interne Ressourcenportfolio zu strukturieren.</b>
1	Welche Personen im nehmenden Unternehmen haben am Ressourcentransfer teilgenommen?
2	Gab es einen Ressourcenmanager?
3	Kennt der Ressourcenmanager vollumfänglich die interne Ressourcenausstattung und kann diese in Bezug zu den funktionalen Strategien setzen (transparency)?
4	Ist der Ressourcenmanager in die Definition, Planungen und Umsetzungen der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten funktionalen Strategien eingebunden und erkennt daher Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung (transparency)?
5	Kennt der Ressourcenmanager die Ressourcenausstattung von potenziellen Kooperationspartnern und kann diese potenziellen Partner entsprechend der Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung identifizieren und auswählen (transparency)?
6	Wie hat der Ressourcenmanager Transparenz über die Ressourcenausstattung potenzieller Kooperationspartner geschaffen (transparency)?
7	Besitzt der Ressourcenmanager die Fähigkeit (und die Verantwortung) den Ressourcenpool nach strategischen Handlungsoptionen des Unternehmens dynamisch zu strukturieren (structuring)?
8	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers zu einer Steigerung der internen Transparenz über Ressourcen und deren Zusammenhänge geführt (Transaktionskosten/Informationskosten)?
9	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers zu einer Erhöhung der Geschwindigkeit den passenden Kooperationspartner zu finden erhöht (Transaktionskosten/Koordinationskosten)?
10	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers dazu geführt, den optimalen Kooperationspartner zu finden (Transaktionskosten/Informationskosten)?
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>	
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>	
<b>Fokus: Mechanismen</b>	
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>	
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zur Ressourcenüberlassung</b>
<b>Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?</b>	
<b>H3</b>	<b>In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.</b>
1	Was war die relational resource?
1a	Welche Ressource fehlt dem nehmenden Unternehmen für sein Ressourcenbündel für die unternehmensspezifische Strategie (VRIN erfüllt)?
1b	Hat die relational resource für das nehmende Unternehmen die VRIN Kriterien erfüllt?
1c	Welche slack Ressource hat das gebende Unternehmen abgegeben?
1d	Warum war es für das gebende Unternehmen slack?
1e	Welche besonderen Merkmale haften der relational resource an (Einschränkungen wie Immobilität)?
2	Wie funktionierte CEDE1? (CEDE auf Unternehmensebene)
2a	Wie komplementär war die relational resource zum unternehmensinternen Ressourcenbündel (complementary1)?
2b	Wie wurde die relational resource vom gebenden an das nehmende Unternehmen gegeben (expertise1)?

2c	Hat das gebende Unternehmen und wenn ja welche Barrieren hat das gebende Unternehmen gesehen, wenn es die relational resource überlässt (desire1)?
2d	Konnte die relational resource vom nehmenden Unternehmen problemlos in sein Bündel von Strategischen Ressourcen integriert werden (employment1)?
3	Wurden die CEDE1 Fälle 1-4 betrachtet: (passend zu 2c)
3a	Hätte das nehmendes Unternehmen durch die Ressourcenüberlassung direkter Konkurrent zum gebendem Unternehmen werden können?
3b	Hätte das nehmende Unternehmen durch die Ressourcenüberlassung Konkurrent von einem Unternehmen im gleichen Cluster werden können und wäre damit die Performance des gebenden Unternehmens beeinträchtigt worden?
3c	Wenn das nehmende Unternehmen die relational resource unabgestimmt in seinem Cluster weitergegeben hätte, hätte dadurch ein Konkurrent vom gebenden Unternehmen entstehen können?
3d	Wäre die Performance vom gebenden Unternehmen beeinträchtigt gewesen, indem durch die Ressourcenüberlassung die Geschäftsbeziehung zwischen gebendem Unternehmen und dem Cluster des nehmenden Unternehmens gefährdet worden wäre?
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>	
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>	
<b>Fokus: Mechanismen</b>	
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>	
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zur Ressourcenüberlassung</b>
<b>Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?</b>	
<b>H4</b>	<b>In einem Cross Cluster müssen die Netzwerkpartner des Kooperationspartners der Ressourcenüberlassung der relational resource zustimmen.</b>
1	Wie funktionierte CEDE2? (Erweiterung CEDE auf Netzwerkebene)
1a	Führte die Überlassung der relational resource zu einer Konkurrenzsituation mit einem Netzwerkpartner des gebenden Unternehmens (desire2)?
1b	Führte die Überlassung der relational resource zu einem negativem Performanceeinfluss auf das Cluster des gebenden Unternehmens (desire2, expertise2)?
1c	Profitiert das gebende Unternehmen nach Zustimmung der Überlassung der relational resource durch seine Netzwerkpartner direkt durch economies of scale durch die Abgabe von slack in einem Cross Cluster (desire2)?
1d	Profitiert das gebende Unternehmen nach Zustimmung der Überlassung der relational resource durch seine Netzwerkpartner indirekt durch investment in potential future rents durch die Abgabe von slack in einem Cross Cluster (desire2)?
2	Wurden die CEDE2 Fälle 5-8 betrachtet: (desire2)
2a	Hätte das nehmende Unternehmen Konkurrent von einem Unternehmen aus dem Cluster des gebenden Unternehmens werden können (direkte Wirkung)?
2b	Hätte ein anderes Unternehmen aus dem Cluster des gebenden Unternehmens die relational resource auch für sich beanspruchen können (direkte Wirkung)?
2c	Hätte das nehmende Unternehmen die relational resource unabgestimmt weitergegeben, hätte es zu einer Konkurrenz zu einem Unternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens kommen können (indirekte Wirkung)?
2d	Hätte die Überlassung der relational resource die Performance des Clusters des gebenden Unternehmens beeinträchtigen können (indirekte Wirkung)?
3	Wurde der CEDE2 Fall 9 betrachtet: (expertise2)
3a	War die relational resource in gemeinsame Netzwerkaktivitäten eingebunden (direkte / indirekte Wirkung)?
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>	
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>	
<b>Fokus: Mechanismen</b>	

Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene	
Nr.	Fragen zur Ressourcenüberlassung
<b>Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?</b>	
<b>H5</b>	<b>Ein Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen seine Überschussressourcen (slack) gewinnbringend einzusetzen.</b>
1	Wie groß war der Aufwand für das gebende Unternehmen? Was musste es dafür tun? Gab es welche und wenn ja welche kostenwirksamen Barrieren der Überlassung?
2	Gab es ein aktives Bestreben des gebenden Unternehmens seinen slack gewinnbringend einzubringen?
3	Warum hat das gebende Unternehmen die Chancen einer Ressourcenüberlassung höher als das Risiko bewertet und wie (Bezug Kosten-Nutzen Verhältnis aus Distanzmessung)?
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>	
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>	
<b>Fokus: Akteure</b>	
Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene	
Nr.	Fragen zum Ressourcenmanager
<b>Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?</b>	
<b>H6</b>	<b>Der Ressourcenmanager hat die Fähigkeit relational resources durch Internalisierung mit internen Ressourcen zu poolen und sie gemeinsam zu Kernkompetenzen des Unternehmens zu bündeln.</b>
1	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, die fremde Ressource effizient in den Ressourcenpool des Unternehmens zu internalisieren (pooling)?
2	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, strategische Ressourcen in Form von Kernkompetenzen für eine unternehmensspezifische Strategie zu bündeln (bundling)?
3	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, Strukturen zu Kooperationspartnern aufzubauen (structuring)?
4	Wie wurde die Transparenz zwischen den Cross Cluster Unternehmen und speziell zwischen gebendem und nehmendem Unternehmen herbeigeführt?
5	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers die Ressourcenüberlassung effizienter gemacht?
6	Gab es geringere Internalisierungskosten der fremden Ressource aufgrund einer vollständigen Transparenz der eigenen Ressourcenausstattung?
7	Hat der Ressourcenmanager eine analytische Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses für das eigene und das gebende / die potenziell gebenden Unternehmen durchgeführt?
<b>Forschungsfrage 3: Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?</b>	
<b>Sicht: Performance (interne Mikrosicht)</b>	
<b>Fokus: Effekte</b>	
Ebene: Unternehmensebene	
Nr.	Fragen zur unternehmensspezifischen Strategie, zum Wettbewerbsvorteil und zur Rente
<b>Lässt sich die unternehmensspezifische Strategie durch Erlangung unternehmensfremder Ressourcen vor dem Hintergrund von Cross Clustern umsetzen?</b>	
<b>H7</b>	<b>Cross Cluster ermöglichen einem Unternehmen den Zugang zu einem untapped potential, indem es mit relational resources eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann und dadurch einen unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteil und eine unternehmenseigene überdurchschnittliche Rente generiert.</b>
1	Hat die relational resource aus dem Cross Cluster dem nehmenden Unternehmen im Bündel mit eigenen Ressourcen eine unternehmensspezifische Strategie ermöglicht?
2	Hätte die Strategie auch ohne die fremde Ressource umgesetzt werden können oder wäre diese ohne die relational resource nicht möglich gewesen?
3	Hat das Ressourcenbündel mit den relational resources zu einem Wettbewerbsvorteil eigens für das Unternehmen geführt?

4	Welche Wettbewerbsvorteile konnten generiert werden? Konnten Wettbewerbsvorteile durch Kosten- oder Qualitätsvorteile erzeugt werden?
5	Hat im Zusammenhang mit dem Wettbewerbsvorteil aus der unternehmensspezifischen Strategie mit den relational resources zu einer überdurchschnittlichen Rente geführt, die ausschließlich an das Unternehmen fließt?
6	Hat CEDE und das kooperative Umfeld die Effizienz des nehmenden Unternehmens gesteigert? Im Vergleich zu make oder buy?
7	Haben Cross Cluster die Pfadabhängigkeit der Ressourcenausstattung durch Zugang zu fremden Ressourcen verringert?
8	Wurde die ursprüngliche Ressourcenheterogenität durch Cross Cluster (zumindest teilweise) aufgehoben?
9	Hat die Kooperation zur Steigerung der Innovationsfähigkeit des nehmenden Unternehmens beigetragen?
10	Hat sich die Gesamtperformance des nehmenden Unternehmens gesteigert?
<b>Forschungsfrage 3: Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?</b>	
<b>Sicht: Performance (interne Mikrosicht)</b>	
<b>Fokus: Akteure</b>	
<b>Ebene: Unternehmensebene</b>	
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>
<b>Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?</b>	
<b>H8</b>	<b>Der Ressourcenmanager hat die Fähigkeit das strategische Ressourcenbündel für eine unternehmensspezifische Strategie gewinnbringend für einen Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente einzusetzen.</b>
1	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, das Ressourcenbündel passend zum Fit zur unternehmensspezifischen Strategie zusammenzustellen und anzupassen (leveraging)?
2	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers zu einem effektiveren Ressourcenbündel geführt (leveraging)?
3	Kann der Ressourcenmanager die unternehmensspezifische Strategie in Verbindung zu Wettbewerbsvorteilen und den strategischen Handlungsalternativen von Wettbewerbern setzen (leveraging)?
4	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers dazu geführt, dass das Ressourcenbündel einen höheren Wertigkeitsgrad hat? Bestand dadurch ein besserer Fit zwischen Ressourcenbündel und Strategie? Konnte dadurch eine noch höhere Rente erzielt werden (leveraging)?
5	Ermöglicht der Ressourcenmanager durch seine Fähigkeiten das untapped potential zu erkennen und zu realisieren?

## 6.2 Dokumentation der Fallstudien

Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?		Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie		
Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)				
Fokus: Rahmenbedingungen				
Ebene: Netzwerkebene				
Nr.	Fragen zum Cross Cluster			
Hat die Koordinationsform Cross Cluster einen positiven Einfluss?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen 1	Nehmendes Unternehmen 2
H1	Die Diversität von Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.			
1	Welcher Branche gehören die Cluster im Cross Cluster an?	Ernährungswirtschaft, Verpackungsindustrie		
1a	Was sind die Merkmale der jeweiligen Branche?		Hohe Variantenvielfalt von Verpackungen (z.B. Folierung, Kartonage) bei unterschiedlichen Lebensmitteln (z.B. fest, flüssig)	Verpackung als Bestandteil des Produkts, Funktionen der Verpackung, Rechtliche Anforderungen an Lebensmittelverpackungen
1b	Was sind die speziellen Anforderungen an die Unternehmen in ihrer Branche?		Klassische Anforderungen: Optimierung der Produktionskosten durch Optimierung der Verpackung, Informationstechnische Merkmale einer Verpackung Neue Anforderung: Verpackung als Informationsträger digitalisierter Anwendungen	Veränderte Anforderungen durch (weiter) steigende Bedeutung von Umweltaspekten (z.B. Nachfrage nach Mehrwegverpackungen/ Wiederverwendung inkl. rechtlicher Vorgaben)
1c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Kooperationspartner?		Hat den Know how Transfer ermöglicht/stark vereinfacht	Dieses spezielle Know how lässt sich nicht innerhalb der eigenen Branche generieren (Ausblick auf zukünftige Entwicklungen von Verpackungsmaterialien und Verpackungsgestaltung)
2	Liegt eine unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Cluster vor?	Wurde hier initial nicht berücksichtigt/beabsichtigt, es wurden speziell im Rahmen der Cross Cluster Aktivitäten unterschiedliche Funktionen zusammengeführt, da das Wissen je nach Unternehmen unterschiedlichen Funktionen zur Verfügung stand		
2a	Welche Funktionale Ausrichtung hat das gebende Unternehmen?	Je nach teilnehmenden Unternehmen: Produktentwicklung, Produktion, Qualitätssicherung, Marketing/Vertrieb		
2b	Welche Funktionale Ausrichtung hat das nehmende Unternehmen?		Produktion	Produktentwicklung
2c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Kooperationspartner?	siehe 2		
3	Welche Länder / Bundesländer / Regionen waren am Cross Cluster beteiligt?	Deutschland, Schweden, Spanien		
4	Welche Unternehmen waren am Cross Cluster beteiligt (Teilmen- gen, ganze Cluster)?	Jeweils Teilmengen: Cluster Ernährungswirtschaft 27 Unternehmen, Cluster Packbridge 10 Unternehmen, Cluster Packaging 14 Unternehmen		

5	Mit welchem Aufwand war der Zugang zu Cross Clustern verbunden (bspw. Investitionsaufwand)?		Arbeitsstunden der involvierten Mitarbeiter	Arbeitsstunden der involvierten Mitarbeiter
6	Welches Ziel hatte der Cross Cluster als netzwerkübergreifende Kooperation?	Adaption des Wissen über zukünftige Entwicklungen in den Clusterunternehmen der Ernährungswirtschaft, Wissen kann nicht extern eingekauft werden, Cross Cluster als Plattform zur Beschaffung des Wissens		
6a	Welche Schwerpunktthemen wurden im Cross Cluster als gemeinsame Plattformthemen identifiziert?	Themen ergaben sich aus Anfrage des Clusters Ernährungswirtschaft: Migration von Fremdstoffen Nachhaltige Recycling Verpackungsautomatisierung Digitale Anwendungen im Zusammenhang mit dem Verpacken		
6b	Wie wurde zur Identifikation der Themen vorgegangen?	Organisation über Clustermanagement der Ernährungswirtschaft. Mehrstufige Vorgehensweise: Themenidentifikation von Wissenslücken im Cluster der Ernährungswirtschaft (Clusterinterne Workshops), Workshops zum Austausch von Informationen zwischen den Vertretern der Cluster unter Leitung der Clustermanagements unter Einsatz der Methode Roadmapping, Verbreitung des gewonnen Wissens auf alle Clusterunternehmen im Cluster Ernährungswirtschaft durch gemeinsame Workshop, Nutzung des Wissens unternehmensintern (Schwerpunkt Überprüfung strategischer Entscheidungen bzgl. Anschaffung von Anlagen und deren technischen Ausstattungen und IT-Schnittstellen)		
7	Wer hat den Cross Cluster initiiert?	Cluster der Ernährungswirtschaft (auf Basis gemeinsamer Abstimmung der Clusterunternehmen)		
8	Wurde der Cross Cluster finanziell gefördert?	Förderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie Programm <i>cross clustering</i> der Initiative <i>go-cluster</i>		
9	Ist der Cross Cluster als einmaliges Projekt oder längerfristig (ohne zeitliche Befristung) gestartet worden?	Befristet für das Projekt		



10	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des gebenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Cluster Packbridge (Verpackungsindustrie): Gründungsjahr 2010, Sitz des Clustermanagements in Malmö, 235 Unternehmen (Süd-Schweden), nationale und internationale Projekterfahrung, Ziel Cluster als Plattform für Unternehmen Cluster Packaging (Verpackungsindustrie): Gründungsjahr 2012, Sitz des Clustermanagements Terrassa bei Barcelona, 556 Unternehmen hauptsächlich aus Region Katalanien, Ziel Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessern		
11	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des nehmenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Cluster Ernährungswirtschaft: Gründungsjahr 2005, 66 Mitgliedsunternehmen (davon 21 KMU), Sitz des Clustermanagements in Lübeck, Unternehmen aus Schleswig-Holstein, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Bremen und Niedersachsen, mehrheitlich nationale, aber auch internationale Projekte, organisiert in Arbeitskreisen, Ziel Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessern		
12	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im jeweiligen Cluster?	Cluster der Ernährungswirtschaft: regionale Nähe und gleiche Branche haben im Laufe der Zeit zu einem vertrauensvollen Zusammenarbeiten im Cluster wie auch bilateral darüber hinaus geführt		
13	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im Cross Cluster?	Unternehmen unabhängig voneinander, keine geschäftlichen Beziehungen untereinander, Vertrauen spielte keine Rolle		
14	Hat die Diversität im Cross Cluster das Vertrauen zwischen den Clusterunternehmen über die Cluster Grenzen gefördert?	Keine Aussage		
15	Hat das Eintreten in den Cross Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?		Ja	Ja
16	Hat die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?		Ja	Ja
17	Hat die unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen erleichtert?		Tendenziell ja	Schwer zu differenzieren
Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?		Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie		
Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)				
Fokus: Akteure				
Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene				
Nr. Fragen zum Ressourcenmanager				
Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen 1	Nehmendes Unternehmen 2

<b>H2</b>	<b>Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, Transparenz über die internen und externen Ressourcenausstattungen zu schaffen sowie Lücken entsprechend der potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens in der internen Ressourcenausstattung zu erkennen und das interne Ressourcenportfolio zu strukturieren.</b>			
1	Welche Personen im nehmenden Unternehmen haben am Ressourcentransfer teilgenommen?		Mitarbeiter aus dem Fachteam	Führungskraft
2	Gab es einen Ressourcenmanager?		Nein (Ressourcenmanager keine eigene Funktion im Unternehmen)	Die Aufgaben werden von mehreren Personen aber in Summe wahrgenommen
3	Kennt der Ressourcenmanager vollumfänglich die interne Ressourcenausstattung und kann diese in Bezug zu den Funktionalen Strategien setzen (transparency)?		Mitarbeiter sind Fachexperten und haben dementsprechend eine Fokussierung auf ihren jeweiligen Bereich	Mitarbeiter sind in die strategischen Verpackungsthemen eingebunden gewesen
4	Ist der Ressourcenmanager in die Definition, Planungen und Umsetzungen der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten Funktionalen Strategien eingebunden und erkennt daher Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung (transparency)?		Benötigtes Wissen wurde zuvor im Unternehmen und im Cluster definiert	Mitarbeiter sind in die strategischen Verpackungsthemen eingebunden gewesen
5	Kennt der Ressourcenmanager die Ressourcenausstattung von potenziellen Kooperationspartnern und kann diese potenziellen Partner entsprechend der Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung identifizieren und auswählen (transparency)?	Die Identifikation und der Kontaktaufbau hat durch das Clustermanagement stattgefunden (die Mitarbeiter der Unternehmen selber hatten keine Transparenz über die Ressourcenausstattungen der Unternehmen der beiden Partnercluster)		
6	Wie hat der Ressourcenmanager Transparenz über die Ressourcenausstattung potenzieller Kooperationspartner geschaffen (transparency)?	Siehe 5, Matching mit den benötigten Themen des Clusters Ernährungswirtschaft und Suche der passenden Kooperationspartner in den Clustern Packbridge und Packaging durch das jeweilige Clustermanagement		
7	Besitzt der Ressourcenmanager die Fähigkeit (und die Verantwortung) den Ressourcenpool nach strategischen Handlungsoptionen des Unternehmens dynamisch zu strukturieren (structuring)?		Keine Angabe (siehe 2)	Keine Angabe (siehe 2)
8	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers zu einer Steigerung der internen Transparenz über Ressourcen und deren Zusammenhänge geführt (Transaktionskosten/Informationskosten)?		Die internen Abstimmungen im Unternehmen haben die Transparenz über Wissenslücken hergestellt, Mitarbeiter war involviert	Führungskraft hat die Transparenz hergestellt
9	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers zu einer Erhöhung der Geschwindigkeit den passenden Kooperationspartner zu finden erhöht (Transaktionskosten/Koordinationskosten)?		Keine Angabe	Keine Angabe
10	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers dazu geführt, den optimalen Kooperationspartner zu finden (Transaktionskosten/Informationskosten)?		Keine Angabe	Keine Angabe
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>		<b>Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie</b>		

Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)				
Fokus: Mechanismen				
Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene				
Nr.	Fragen zum Ressourcenmanager			
Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen 1	Nehmendes Unternehmen 2
H3	In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.			
1	Was war die relational resource?		Informationen / Know how	Wissen über zukünftige Anwendungen und Trends
1a	Welche Ressource fehlt dem nehmenden Unternehmen für sein Ressourcenbündel für die unternehmensspezifische Strategie (VRIN erfüllt)?		Verpackungsautomatisierung	Digitale Anwendungen im Zusammenhang mit dem Verpacken
1b	Hat die relational resource für das nehmende Unternehmen die VRIN Kriterien erfüllt?		Ja	Ja
1c	Welche slack Ressource hat das gebende Unternehmen abgegeben?		Spezifisches Know how	Siehe 1
1d	Warum war es für das gebende Unternehmen slack?		Keine Angabe	Wissen, dass in der Branche der Verpackungsindustrie vorliegt
1e	Welche besonderen Merkmale hatten der relational resource an (Einschränkungen wie Immobilität)?		Keine Angabe	Nicht frei verfügbar
2	Wie funktionierte CEDE1? (CEDE auf Unternehmensebene)		Alle Kriterien erfüllt	CEDE trifft zu
2a	Wie komplementär war die relational resource zum unternehmensinternen Ressourcenbündel (complementary1)?		Erweiterung der Wissensbasis	Erweiterung der Wissensbasis
2b	Wie wurde die relational resource vom gebenden an das nehmende Unternehmen gegeben (expertise1)?		Workshops	Workshops
2c	Hat das gebende Unternehmen und wenn ja welche Barrieren hat das gebende Unternehmen gesehen, wenn es die relational resource überlässt (desire1)?		Keine Barrieren bekannt	Keine Barrieren
2d	Konnte die relational resource vom nehmenden Unternehmen problemlos in sein Bündel von Strategischen Ressourcen integriert werden (employ1)?		Ja	Ja
3	Wurden die CEDE1 Fälle 1-4 betrachtet: (passend zu 2c)		Ja	Ja
3a	Hätte das nehmendes Unternehmen durch die Ressourcenüberlassung direkter Konkurrent zum gebendem Unternehmen werden können?		Nein	Nein
3b	Hätte das nehmende Unternehmen durch die Ressourcenüberlassung Konkurrent von einem Unternehmen im gleichen Cluster werden können und wäre damit die Performance des gebenden Unternehmens beeinträchtigt worden?		Nein	Nein
3c	Wenn das nehmende Unternehmen die relational resource unabgegeben hätte, hätte dadurch ein Konkurrent vom gebenden Unternehmen entstehen können?		Nein	Nein

3d	Wäre die Performance vom gebenden Unternehmen beeinträchtigt gewesen, indem durch die Ressourcenüberlassung die Geschäftsbeziehung zwischen gebendem Unternehmen und dem Cluster des nehmenden Unternehmens gefährdet worden wäre?		Nein	Nein
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>		<b>Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie</b>		
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>				
<b>Fokus: Mechanismen</b>				
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 1</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 2</b>
<b>H4</b>	<b>In einem Cross Cluster müssen die Netzwerkpartner des Kooperationspartners der Ressourcenüberlassung der relational resource zustimmen.</b>			
1	Wie funktionierte CEDE2? (Erweiterung CEDE auf Netzwerkebene)	Die Clusterunternehmen von Packbridge und Packaging wurden im Vorfeld der Cross Cluster Aktivitäten informiert und hatten die Möglichkeit, dem Vorhaben zu widersprechen		
1a	Führte die Überlassung der relational resource zu einer Konkurrenzsituation mit einem Netzwerkpartner des gebenden Unternehmens (desire2)?		Nein	Nein
1b	Führte die Überlassung der relational resource zu einem negativem Performanceeinfluss auf das Cluster des gebenden Unternehmens (desire2, expertise2)?		Nein	Nein
1c	Profitiert das gebende Unternehmen nach Zustimmung der Überlassung der relational resource durch seine Netzwerkpartner direkt durch economies of scale durch die Abgabe von slack in einem Cross Cluster (desire2)?		Keine Angabe	Keine Angabe
1d	Profitiert das gebende Unternehmen nach Zustimmung der Überlassung der relational resource durch seine Netzwerkpartner indirekt durch investments in future potential rents durch die Abgabe von slack in einem Cross Cluster (desire2)?		Keine Angabe	Keine Angabe
2	Wurden die CEDE2 Fälle 5-8 betrachtet: (desire2)			
2a	Hätte das nehmende Unternehmen Konkurrent von einem Unternehmen aus dem Cluster des gebenden Unternehmens werden können (direkte Wirkung)?		Nein	Nein
2b	Hätte ein anderes Unternehmen aus dem Cluster des gebenden Unternehmens die relational resource auch für sich beanspruchen können (direkte Wirkung)?		Keine Angabe	Know how lag vor und wäre problemlos teilbar gewesen

2c	Hätte das nehmende Unternehmen die relational resource unabge- stimmt weitergegeben, hätte es zu einer Konkurrenz zu einem Unter- nehmen im Cluster des gebenden Unternehmens kommen können (indirekte Wirkung)?		Nein	Nein
2d	Hätte die Überlassung der relational resource die Performance des Clus- ters des gebenden Unternehmens beeinträchtigen können (indirekte Wirkung)?		Nein	Nein
3	Wurde der CEDE2 Fall 9 betrach- tet: (expertise2)			
3a	War die relational resource in ge- meinsame Netzwerkaktivitäten ein- gebunden (direkte / indirekte Wir- kung)?		Nein	Nicht bekannt
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Res- ourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>		<b>Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie</b>		
<b>Sicht: Ressourcen (interne Mak- rosicht)</b>				
<b>Fokus: Mechanismen</b>				
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 1</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 2</b>
<b>H5</b>	<b>Ein Cross Cluster ermöglicht ein- em Unternehmen seine Über- schussressourcen (slack) gewinn- bringend einzusetzen.</b>			
1	Wie groß war der Aufwand für das gebende Unternehmen? Was muss- te es dafür tun? Gab es welche und wenn ja welche kostenwirksamen Barrieren der Überlassung?	Teilnahme an den Workshops		
2	Gab es ein aktives Bestreben des gebenden Unternehmens seinen slack gewinnbringend einzubrin- gen?	Nein		
3	Warum hat das gebende Unterneh- men die Chancen einer Ressour- cenüberlassung höher als das Risiko bewertet und wie (Bezug Kosten- Nutzen Verhältnis aus Distanzmess- ung)?	Andere Branche, keine Kon- kurrenz erwartbar		
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Res- ourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>		<b>Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie</b>		
<b>Sicht: Ressourcen (interne Mak- rosicht)</b>				
<b>Fokus: Akteure</b>				
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 1</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 2</b>
<b>H6</b>	<b>Der Ressourcenmanager hat die Fähigkeit relational resources durch Internalisierung mit inter- nen Ressourcen zu poolen und sie gemeinsam zu Kernkompetenzen des Unternehmens zu bündeln.</b>			

1	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, die fremde Ressource effizient in den Ressourcenpool des Unternehmens zu internalisieren (pooling)?		Einbindung des Know hows hat reibungsfrei funktioniert	Durch die Einbindung des neuen Wissens in die Entscheidungsvorgänge wird dieser Effekt unterstellt
2	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit strategische Ressourcen in Form von Kernkompetenzen für eine unternehmensspezifische Strategie zu bündeln (bundling)?		Siehe 1, die am Cross Cluster beteiligten Mitarbeiter arbeiten an Entscheidungsvorlagen mit	Siehe 1, die am Cross Cluster beteiligten Mitarbeiter arbeiten an Entscheidungsvorlagen mit
3	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit Strukturen zu Kooperationspartnern aufzubauen (structuring)?		Siehe H2 5 Clustermanagement	Siehe H2 5 Clustermanagement
4	Wie wurde die Transparenz zwischen den Cross Cluster Unternehmen und speziell zwischen gebendem und nehmendem Unternehmen herbeigeführt?		Siehe H2 5 Clustermanagement	Siehe H2 5 Clustermanagement
5	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers die Ressourcenüberlassung effizienter gemacht?		Das bestehende Wissen des Mitarbeiters vor den Cross Cluster Aktivitäten hat die Aufnahme des neuen Wissens ermöglicht/positiv beeinflusst	Ohne diese Aktivitäten hätte die Schnittstelle nicht wahrgenommen werden können
6	Gab es geringere Internalisierungskosten der fremden Ressource aufgrund einer vollständigen Transparenz der eigenen Ressourcenausstattung?		Ja	Ja, bestehendes Wissen war Voraussetzung
7	Hat der Ressourcenmanager eine analytische Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses für das eigene und das gebende / die potenziell gebenden Unternehmen durchgeführt?		Nein	Nein
<b>Forschungsfrage 3: Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?</b>		<b>Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie</b>		
<b>Sicht: Performance (interne Mikrosicht)</b>				
<b>Fokus: Effekte</b>				
<b>Ebene: Unternehmensebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zur unternehmensspezifischen Strategie, Wettbewerbsvorteil, Rente</b>			
<b>Lässt sich die unternehmensspezifische Strategie durch Erlangung unternehmensfremder Ressourcen vor dem Hintergrund von Cross Clustern umsetzen?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 1</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 2</b>
<b>H7</b>	<b>Cross Cluster ermöglichen einem Unternehmen den Zugang zu einem untapped potential, indem es mit relational resources eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann und dadurch einen unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteil und eine unternehmenseigene überdurchschnittliche Rente generiert.</b>			
1	Hat die relational resource aus dem Cross Cluster dem nehmenden Unternehmen im Bündel mit eigenen Ressourcen eine unternehmensspezifische Strategie ermöglicht?		Wissen durch das Cross Cluster zu generieren war mittelfristiges Ziel, um den strategischen Planungsprozess zu verbessern, siehe 2	Siehe 2
2	Hätte die Strategie auch ohne die fremde Ressource umgesetzt werden können oder wäre diese ohne die relational resource nicht möglich gewesen?		Direkt nach den Cross Cluster Aktivitäten keine Strategieumsetzung bzw. Strategieveränderung, später Berücksichtigung des neuen Wissens	Keine neue Strategie, aber mehr Input und damit bessere Strategische Planung

3	Hat das Ressourcenbündel mit den relational resources zu einem Wettbewerbsvorteil eigens für das Unternehmen geführt?		Ausbau des Wettbewerbsvorteils wird unterstellt	Kein neuer Wettbewerbsvorteil, Aufrechterhaltung des bestehenden Vorteiles gesichert
4	Welche Wettbewerbsvorteile konnten generiert werden? Konnten Wettbewerbsvorteile durch Kosten- oder Qualitätsvorteile erzeugt werden?		Produktionsoptimierungen (Kosten und Qualität)	Kostenersparnis durch frühzeitige Reaktion auf Veränderungen/Verbesserungen
5	Hat im Zusammenhang mit dem Wettbewerbsvorteil aus der unternehmensspezifischen Strategie mit den relational resources zu einer überdurchschnittlichen Rente geführt, die ausschließlich an das Unternehmen fließt?		Keine Angabe	Wird unterstellt
6	Hat CEDE und das kooperative Umfeld die Effizienz des nehmenden Unternehmens gesteigert? Im Vergleich zu make oder buy?		Das Wissen selber zu generieren oder das Wissen einzukaufen wäre nicht möglich gewesen	Vergleich nicht möglich
7	Haben Cross Cluster die Pfadabhängigkeit der Ressourcenausstattung durch Zugang zu fremden Ressourcen verringert?		Keine Angabe	Keine Angabe
8	Wurde die ursprüngliche Ressourcenheterogenität durch Cross Cluster (zumindest teilweise) aufgehoben?		Keine Angabe	Keine Angabe
9	Hat die Kooperation zur Steigerung der Innovationsfähigkeit des nehmenden Unternehmens beigetragen?		Ja, die breitere Wissensbasis wird als strategischer Vorteil im Vergleich zu Wettbewerbern gesehen	Ja, die breitere Wissensbasis wird als strategischer Vorteil im Vergleich zu Wettbewerbern gesehen
10	Hat sich die Gesamtpformance des nehmenden Unternehmens gesteigert?		Wird unterstellt (Umfang nicht abschätzbar)	Wird unterstellt, Größenordnung keine Angabe
<b>Forschungsfrage 3: Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?</b>		<b>Cross Cluster Ernährungswirtschaft und Verpackungsindustrie</b>		
<b>Sicht: Performance (interne Mikrosicht)</b>				
<b>Fokus: Akteure</b>				
<b>Ebene: Unternehmensebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 1</b>	<b>Nehmendes Unternehmen 2</b>
<b>H8</b>	<b>Der Ressourcenmanager hat die Fähigkeit das strategische Ressourcenbündel für eine unternehmensspezifische Strategie gewinnbringend für einen Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente einzusetzen.</b>			
1	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, das Ressourcenbündel passend zum Fit zur unternehmensspezifischen Strategie zusammenzustellen und anzupassen (leveraging)?		Durch die Einflussnahme bei einer Neubewertung der Strategischen Planung wird dies unterstellt	Durch die Einflussnahme bei einer Neubewertung der Strategischen Planung wird dies unterstellt
2	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers zu einem effektiveren Ressourcenbündel geführt (leveraging)?		Durch die Einflussnahme bei einer Neubewertung der Strategischen Planung wird dies unterstellt	Durch die Einflussnahme bei einer Neubewertung der Strategischen Planung wird dies unterstellt
3	Kann der Ressourcenmanager die unternehmensspezifische Strategie in Verbindung zu Wettbewerbsvorteilen und den strategischen Handlungsalternativen von Wettbewerbern setzen (leveraging)?		Durch die Einflussnahme bei einer Neubewertung der Strategischen Planung wird dies unterstellt	Durch die Einflussnahme bei einer Neubewertung der Strategischen Planung wird dies unterstellt

4	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers dazu geführt, dass das Ressourcenbündel einen höheren Wertigkeitsgrad hat? Bestand dadurch ein besserer Fit zwischen Ressourcenbündel und Strategie? Konnte dadurch eine noch höhere Rente erzielt werden (leveraging)?		Keine Angabe	Besserer Fit wird unterstellt
5	Ermöglicht der Ressourcenmanager durch seine Fähigkeiten das untapped potential zu erkennen und zu realisieren?		Keine Angabe, da keine eigene Funktion Ressourcenmanager im Unternehmen	Keine Angabe, da keine eigene Funktion Ressourcenmanager im Unternehmen

Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?		Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software		
Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)				
Fokus: Rahmenbedingungen				
Ebene: Netzwerkebene				
Nr.	Fragen zum Cross Cluster			
Hat die Koordinationsform Cross Cluster einen positiven Einfluss?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen
H1	Die Diversität von Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.			
1	Welcher Branche gehören die Cluster im Cross Cluster an?	Automatisierungstechnik, Software		
1a	Was sind die Merkmale der jeweiligen Branche?		Im Bereich Digitalisierung: wenig Expertise, erschwelter Zugang zu Kunden aufgrund wenig Transparenz von F&E der Kunden, stark steigende Komplexität, steigende Funktionalitäten von Maschinen und Anlagen sowie gleichzeitig beschleunigte Entwicklung bei Algorithmen (Künstliche Intelligenz) und damit steigende Kundenanforderungen	im Bereich Digitalisierung: stark wachsender Markt, hoher Zeitdruck durch Rückstand bei Innovationen, Konkurrenz weltweit, Preisdruck aus Asien sehr hoch
1b	Was sind die speziellen Anforderungen an die Unternehmen in ihrer Branche?		Schwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmenssoftware, IT-Sicherheit und Telekommunikation Von aktueller Bedeutung: IT-seitige Unterstützung von Produktionsprozessen durch ganzheitliche Softwarelösungen entlang der Wertschöpfungskette, Anbindung der Sensoren und Aktuatoren IT-basiert an Maschinen und Regelungssysteme (inkl. Künstliche Intelligenz), Rückstand bei Erfahrungen mit Digitalisierung	Kontinuierliche Verbesserungen auf den Themengebieten Prozessautomatisierung, Steuerungs- und Regelungstechnik, Mechatronik, Mikrosystemtechnik, industrielle Bildverarbeitung sowie Messtechnik und Sensorik Von aktueller Bedeutung: die Industrielle Revolution zur Vernetzung von Maschinen und Anlagen in Produktionsverbund
1c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Kooperationspartner?		Zugang zu benötigtem Know-how konnte so erst ermöglicht werden, da die Branchen Schnittstellen aufweisen	Know how Abgabe als unkritisch bewertet und damit Hürden stark gesenkt
2	Liegt eine unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Cluster vor?		Schwerpunkt Entwicklung	Schwerpunkt Produktion und Qualität
2a	Welche Funktionale Ausrichtung hat das gebende Unternehmen?			Produktion von Maschinen (Hardware)
2b	Welche Funktionale Ausrichtung hat das nehmende Unternehmen?		Entwicklung von Software	



2c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Kooperationspartner?		Erst die Unterschiedlichkeit der Funktionalität konnte sicherstellen, dass das beim Automatisierungstechnik Unternehmen vorhandenes Know how über die Zusammenhänge der Automobilindustrie transferiert werden konnten	Umfassendes Know how über die Abläufe bei Automobilunternehmen lag vorrangig bei Mitarbeitern im Produktionsbereich, da diese u.a. zur Inbetriebnahme vor Ort beim Kunden sind und dadurch ganzheitliche Einblicke erhalten
3	Welche Länder / Bundesländer / Regionen waren am Cross Cluster beteiligt?	Deutschland (Region Rhein-MainNeckar)		
4	Welche Unternehmen waren am Cross Cluster beteiligt (Teilmen-gen, ganze Cluster)?	Jeweils Teilmengen, eine eindeutige Anzahl kann nicht erhoben werden, da die Teilnahme der Unternehmen themenspezifisch ist		
5	Mit welchem Aufwand war der Zugang zu Cross Clustern verbunden (bspw. Investitionsaufwand)?		Arbeitsstunden der involvierten Mitarbeiter	Arbeitsstunden der involvierten Mitarbeiter
6	Welches Ziel hatte der Cross Cluster als netzwerkübergreifende Kooperation?	Der Vernetzungsgedanke steht im Vordergrund, branchenübergreifende Zusammenarbeit zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen		
6a	Welche Schwerpunktthemen wurden im Cross Cluster als gemeinsame Plattformthemen identifiziert?	Austausch über die Themen Digitalisierung, Industrie 4.0, Smart Factory und Cyber Physical Systems		
6b	Wie wurde zur Identifikation der Themen vorgegangen?	Cluster unabhängig voneinander haben unternehmensspezifisch und anschließend im Cluster Themenschwerpunkte erarbeitet, die wesentliche Know how Lücken der Unternehmen darstellen		
7	Wer hat den Cross Cluster initiiert?	Gemeinsame Initiierung durch die beiden Clustermanagements auf Basis der Anforderungen im Bereich der Digitalisierung von KMUs, Initialveranstaltung des Cross Clusters <i>Automation meets IT</i> mit best-practise-sharing und speed-dating		
8	Wurde der Cross Cluster finanziell gefördert?	Es lag keine Förderung vor		
9	Ist der Cross Cluster als einmaliges Projekt oder längerfristig (ohne zeitliche Befristung) gestartet worden?	Cross Cluster ohne Befristung angelegt		
10	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des gebenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Cluster Automatisierungstechnik: Gründungsjahr 2007, Sitz des Clustermanagements ist Darmstadt, ca. 500 Unternehmen (RheinMainNeckar Region), regionaler Fokus		
11	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des nehmenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Cluster Software: Gründungsjahr 2002, Sitz des Clustermanagements ist Darmstadt, ca. 100 Unternehmen (RheinMain), regionaler Fokus		
12	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im jeweiligen Cluster?	Langjährige Zusammenarbeit und regionale Nähe haben in beiden Clustern zu einer sehr vertrauensvollen gemeinsamen Zusammenarbeit geführt		
13	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im Cross Cluster?	Vertrauen ist vorhanden, Bewertung des Umfangs keine Angabe	Zwischen gebenden und nehmenden Unternehmen sehr hoch	Zwischen gebenden und nehmenden Unternehmen sehr hoch

14	Hat die Diversität im Cross Cluster das Vertrauen zwischen den Clusterunternehmen über die Cluster-grenzen gefördert?	Wird unterstellt, da mehrere bilaterale Beziehungen durch den Cross Cluster entstanden sind		
15	Hat das Eintreten in den Cross Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?		Ja	
16	Hat die unterschiedliche Branchen-zugehörigkeit der Cluster den Zu-gang zu fremden Ressourcen er-möglicht?		Ja	
17	Hat die unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Cluster den Zu-gang zu fremden Ressourcen er-leichtert?		Ja	
<b>Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unter-nehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerk-übergreifender Kooperationen erzeugt werden?</b>		<b>Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software</b>		
<b>Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)</b>				
<b>Fokus: Akteure</b>				
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>				
<b>Nr. Fragen zum Ressourcenmanager</b>				
<b>Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen</b>	<b>Gebendes Unternehmen</b>
H2	<b>Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, Transparenz über die internen und externen Res-sourcenausstattungen zu schaffen sowie Lücken entsprechend der potenziellen Handlungsmöglich-keiten des Unternehmens in der internen Ressourcenausstattung zu erkennen und das interne Res-sourcenportfolio zu strukturieren.</b>			
1	Welche Personen im nehmenden Unternehmen haben am Ressour-centransfer teilgenommen?		Geschäftsführer und ein Mit-arbeiter aus dem Bereich Softwareentwicklung	Geschäftsführer sowie Mit-arbeiter aus dem Bereich Produktion
2	Gab es einen Ressourcenmanager?		Geschäftsführer nimmt die Funktion des Ressourcenma-nagers ein	
3	Kennt der Ressourcenmanager vollumfänglich die interne Res-sourcenausstattung und kann diese in Bezug zu den Funktionalen Stra-tegien setzen (transparency)?		Ja, auf Basis einer SWOT-Analyse	
4	Ist der Ressourcenmanager in die Definition, Planungen und Umset-zungen der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten Funkti-onalen Strategien eingebunden und erkennt daher Lücken in der eigen-en Ressourcenausstattung (trans-parency)?		Ja	
5	Kennt der Ressourcenmanager die Ressourcenausstattung von potenzi-ellen Kooperationspartnern und kann diese potenziellen Partner entsprechend der Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung identifizieren und auswählen (transparency)?		Nein, die Transparenz war nicht direkt herstellbar, per-sönliche Beziehungen und Internetrecherche konnten teilweise dazu beitragen	
6	Wie hat der Ressourcenmanager Transparenz über die Ressourcen-ausstattung potenzieller Kooperati-onspartner geschaffen (transpa-rency)?		Die Plattform des Cross Clus-ters und bilaterale Gespräche haben zur Transparenz geführt	

7	Besitzt der Ressourcenmanager die Fähigkeit (und die Verantwortung) den Ressourcenpool nach strategischen Handlungsoptionen des Unternehmens dynamisch zu strukturieren (structuring)?		Ja, als Geschäftsführer entwickelt dieser die Strategie	
8	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers zu einer Steigerung der internen Transparenz über Ressourcen und deren Zusammenhänge geführt (Transaktionskosten/Informationskosten)?		Ja, wird als notwendige Voraussetzung zur Steuerung und Entwicklung des Unternehmens gesehen	
9	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers zu einer Erhöhung der Geschwindigkeit den passenden Kooperationspartner zu finden erhöht (Transaktionskosten/Koordinationskosten)?		Ja, siehe 8	
10	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers dazu geführt, den optimalen Kooperationspartner zu finden (Transaktionskosten/Informationskosten)?		Das Know how konnte nicht selbst erstellt oder eingekauft werden, der Geschäftsführer hat den optimalen Weg (Geschwindigkeit und Inhalt) gewählt, um sein Ziel zu erreichen	
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>		<b>Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software</b>		
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>				
<b>Fokus: Mechanismen</b>				
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen</b>	<b>Gebendes Unternehmen</b>
<b>H3</b>	<b>In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.</b>			
1	Was war die relational resource?	Know how über Produktion und Qualität aus der Automotive-Branche	Spezifisches Know how über Produktionsprozesse und deren speziellen Qualitätsanforderungen eines Automotivunternehmens, gefiltert nach IT-basierten Anwendungs-Know how	Erfahrungsbasiertes Wissen über die Einbindung von Anlagen, Wissen über die Bedeutung und Hintergründe zum Thema Qualität, welche Anforderungen bestehen und wie bspw. Auswertungen von Maschinendaten verarbeitet werden
1a	Welche Ressource fehlt dem nehmenden Unternehmen für sein Ressourcenbündel für die unternehmensspezifische Strategie (VRIN erfüllt)?		Im Bereich Softwareentwicklung: die datentechnische Anbindung von Anlagen und Datenverarbeitung inkl. Zwecke Im Bereich Vertrieb: Expertise zur Angebotserstellung aufgrund fehlendem Know how über Abläufe in Automotivunternehmen	
1b	Hat die relational resource für das nehmende Unternehmen die VRIN Kriterien erfüllt?		Ja	
1c	Welche slack Ressource hat das gebende Unternehmen abgegeben?			Siehe 1

1d	Warum war es für das gebende Unternehmen slack?			Wissen, dass direkt kein Know how der Anlagenproduktion betrifft und <i>state of the art</i> ist, selbst eine Weitergabe dieses Know hows wurde als unkritisch gesehen, da es im Allgemeinen mit Automotiveunternehmen zusammenarbeitenden Unternehmen vorliegt
1e	Welche besonderen Merkmale hatten der relational resource an (Einschränkungen wie Immobilität)?		Konnte durch die Workshops vor Ort sehr einfach transferiert werden, da die Funktionalitäten und Systembestandteile der Anlagen erlebbar waren und damit ein Verständnis unmittelbar erzeugt werden konnte	Keine, siehe 1d
2	Wie funktionierte CEDE1? (CEDE auf Unternehmensebene)		In bilateralen Gesprächen wurden eine Bewertung des benötigten Know hows besprochen	
2a	Wie komplementär war die relational resource zum unternehmensinternen Ressourcenbündel (complementary1)?		Volle Komplementarität	
2b	Wie wurde die relational resource vom gebenden an das nehmende Unternehmen gegeben (expertise1)?		Gemeinsame Workshops vor Ort mit Besichtigung der Anlagen	Persönlich, durch umfassende Erklärung und ganzheitliche Darstellung der Abläufe beim Automotiveunternehmen und Einbindung der Anlagen in diesem Zusammenhang
2c	Hat das gebende Unternehmen und wenn ja welche Barrieren hat das gebende Unternehmen gesehen, wenn es die relational resource überlässt (desire1)?			Keine, siehe 1d
2d	Konnte die relational resource vom nehmenden Unternehmen problemlos in sein Bündel von Strategischen Ressourcen integriert werden (employ1)?		Ja, dadurch dass im Vorfeld die Abstimmung zwischen gebenden und nehmenden Unternehmen stattgefunden hat, war alles problemlos	
3	Wurden die CEDE1 Fälle 1-4 betrachtet: (passend zu 2c)		Ja	Ja
3a	Hätte das nehmendes Unternehmen durch die Ressourcenüberlassung direkter Konkurrent zum gebendem Unternehmen werden können?		Nein	Nein
3b	Hätte das nehmende Unternehmen durch die Ressourcenüberlassung Konkurrent von einem Unternehmen im gleichen Cluster werden können und wäre damit die Performance des gebenden Unternehmens beeinträchtigt worden?		Nein	Nein
3c	Wenn das nehmende Unternehmen die relational resource unabgestimmt in seinem Cluster weitergegeben hätte, hätte dadurch ein Konkurrent vom gebenden Unternehmen entstehen können?		Nein	Nein
3d	Wäre die Performance vom gebenden Unternehmen beeinträchtigt gewesen, indem durch die Ressourcenüberlassung die Geschäftsbeziehung zwischen gebendem Unternehmen und dem Cluster des nehmenden Unternehmens gefährdet worden wäre?		Nein	Nein

Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?		Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software		
Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)				
Fokus: Mechanismen				
Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene				
Nr.	Fragen zum Ressourcenmanager			
Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen
H4	In einem Cross Cluster müssen die Netzwerkpartner des Kooperationspartners der Ressourcenüberlassung der relational resource zustimmen.			
1	Wie funktionierte CEDE2? (Erweiterung CEDE auf Netzwerkebene)			
1a	Führte die Überlassung der relational resource zu einer Konkurrenzsituation mit einem Netzwerkpartner des gebenden Unternehmens (desire2)?		Nein	Nein
1b	Führte die Überlassung der relational resource zu einem negativem Performanceeinfluss auf das Cluster des gebenden Unternehmens (desire2, expertise2)?		Nein	Nein
1c	Profitiert das gebende Unternehmen nach Zustimmung der Überlassung der relational resource durch seine Netzwerkpartner direkt durch economies of scale durch die Abgabe von slack in einem Cross Cluster (desire2)?			Nein
1d	Profitiert das gebende Unternehmen nach Zustimmung der Überlassung der relational resource durch seine Netzwerkpartner indirekt durch investments in future potential rents durch die Abgabe von slack in einem Cross Cluster (desire2)?			Das Know how führt dazu, dass das Softwareunternehmen in die Lage versetzt wird, Aufträge und damit weiteres Know how im Bereich Automotive zu erhalten, darüber hinaus überlegen das nehmende und das gebende Unternehmen langfristig eine Partnerschaft einzugehen, so dass das Automatisierungstechnikunternehmen in Zukunft auf eine weitere Ressource für die Programmierung von seinen Anlagen zurückgreifen kann, und damit langfristig einen besseren Softwarelieferanten mitentwickelt hat, von dem das Automatisierungsunternehmen eventuell in Zukunft profitiert
2	Wurden die CEDE2 Fälle 5-8 betrachtet: (desire2)			
2a	Hätte das nehmende Unternehmen Konkurrent von einem Unternehmen aus dem Cluster des gebenden Unternehmens werden können (direkte Wirkung)?		Nein	Nein

2b	Hätte ein anderes Unternehmen aus dem Cluster des gebenden Unternehmens die relational resource auch für sich beanspruchen können (direkte Wirkung)?			Das Know how wurde nicht direkt im Cluster des gebenden Unternehmens transparent gemacht, die Clusterunternehmen hatten aber alle Zugang zum Automatisierungstechnikunternehmen und damit potenziell Zugang zu diesem Know how
2c	Hätte das nehmende Unternehmen die relational resource unabhgestimmt weitergegeben, hätte es zu einer Konkurrenz zu einem Unternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens kommen können (indirekte Wirkung)?		Nein	Nein
2d	Hätte die Überlassung der relational resource die Performance des Clusters des gebenden Unternehmens beeinträchtigen können (indirekte Wirkung)?		Nein	Nein
3	Wurde der CEDE2 Fall 9 betrachtet: (expertise2)			
3a	War die relational resource in gemeinsame Netzwerkaktivitäten eingebunden (direkte / indirekte Wirkung)?			Nein
Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?		Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software		
Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)				
Fokus: Mechanismen				
Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene				
Nr.	Fragen zum Ressourcenmanager			
Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen
H5	Ein Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen seine Überschussressourcen (slack) gewinnbringend einzusetzen.			
1	Wie groß war der Aufwand für das gebende Unternehmen? Was musste es dafür tun? Gab es welche und wenn ja welche kostenwirksamen Barrieren der Überlassung?			Teilnahme an den Workshops, die vor Ort beim Automatisierungstechnikunternehmen stattfanden
2	Gab es ein aktives Bestreben des gebenden Unternehmens seinen slack gewinnbringend einzubringen?			Nein, dies entstand ausschließlich durch die Anfrage des Softwareunternehmens
3	Warum hat das gebende Unternehmen die Chancen einer Ressourcenüberlassung höher als das Risiko bewertet und wie (Bezug Kosten-Nutzen Verhältnis aus Distanzmessung)?			Andere Branche, keine Konkurrenz erwartbar
Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?		Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software		
Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)				
Fokus: Akteure				
Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene				
Nr.	Fragen zum Ressourcenmanager			
Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen

H6	Der Ressourcenmanager hat die Fähigkeit relational resources durch Internalisierung mit internen Ressourcen zu poolen und sie gemeinsam zu Kernkompetenzen des Unternehmens zu bündeln.			
1	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, die fremde Ressource effizient in den Ressourcenpool des Unternehmens zu internalisieren (pooling)?		Einbindung des Know hows hat reibungsfrei funktioniert, da vorher durch SWOT Analyse und bilaterale Gespräche vorbereitet und Lerneffekte vor Ort sehr gut unterstützt haben	
2	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit strategische Ressourcen in Form von Kernkompetenzen für eine unternehmensspezifische Strategie zu bündeln (bundling)?		Ja, geschäftsführer hat volle Transparenz und entwickelt die Strategie	
3	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit Strukturen zu Kooperationspartnern aufzubauen (structuring)?		Über die Plattform der IHK Ja	
4	Wie wurde die Transparenz zwischen den Cross Cluster Unternehmen und speziell zwischen gebendem und nehmendem Unternehmen herbeigeführt?		Cross Cluster: Siehe H1 7 zur Initialveranstaltung Zwischen gebenden und nehmenden Unternehmen: siehe H3 1e, 2, 2b	
5	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers die Ressourcenüberlassung effizienter gemacht?		Ja, ohne diesen wäre der Know how Transfer nicht möglich gewesen	
6	Gab es geringere Internalisierungskosten der fremden Ressource aufgrund einer vollständigen Transparenz der eigenen Ressourcenausstattung?		Ja	
7	Hat der Ressourcenmanager eine analytische Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses für das eigene und das gebende / die potenziell gebenden Unternehmen durchgeführt?		Nein	
Forschungsfrage 3: Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?		Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software		
Sicht: Performance (interne Mikrosicht)				
Fokus: Effekte				
Ebene: Unternehmensebene				
Nr.	Fragen zur unternehmensspezifischen Strategie, Wettbewerbsvorteil, Rente			
Lässt sich die unternehmensspezifische Strategie durch Erlangung unternehmensfremder Ressourcen vor dem Hintergrund von Cross Clustern umsetzen?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen
H7	Cross Cluster ermöglichen einem Unternehmen den Zugang zu einem untapped potential, indem es mit relational resources eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann und dadurch einen unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteil und eine unternehmenseigene überdurchschnittliche Rente generiert.			
1	Hat die relational resource aus dem Cross Cluster dem nehmenden Unternehmen im Bündel mit eigenen Ressourcen eine unternehmensspezifische Strategie ermöglicht?		Ja, ein neuer Geschäftsbereich wurde gegründet, die Strategie konnte umgesetzt werden	

2	Hätte die Strategie auch ohne die fremde Ressource umgesetzt werden können oder wäre diese ohne die relational resource nicht möglich gewesen?		Nein	
3	Hat das Ressourcenbündel mit den relational resources zu einem Wettbewerbsvorteil eigens für das Unternehmen geführt?		Unternehmen befindet sich aktuell in Angebotsphase	
4	Welche Wettbewerbsvorteile konnten generiert werden? Konnten Wettbewerbsvorteile durch Kosten- oder Qualitätsvorteile erzeugt werden?		Siehe 3	
5	Hat im Zusammenhang mit dem Wettbewerbsvorteil aus der unternehmensspezifischen Strategie mit den relational resources zu einer überdurchschnittlichen Rente geführt, die ausschließlich an das Unternehmen fließt?		Siehe 3	
6	Hat CEDE und das kooperative Umfeld die Effizienz des nehmenden Unternehmens gesteigert? Im Vergleich zu make oder buy?		Das benötigte Know how in beiden Funktionalen Bereichen selber zu generieren oder das Know how einzukaufen wäre nicht möglich gewesen	
7	Haben Cross Cluster die Pfadabhängigkeit der Ressourcenausstattung durch Zugang zu fremden Ressourcen verringert?		Keine Angabe	
8	Wurde die ursprüngliche Ressourcenheterogenität durch Cross Cluster (zumindest teilweise) aufgehoben?		Ja	
9	Hat die Kooperation zur Steigerung der Innovationsfähigkeit des nehmenden Unternehmens beigetragen?		Ja, siehe 1	
10	Hat sich die Gesamtperformance des nehmenden Unternehmens gesteigert?		Muss zu einem späteren Zeitpunkt beurteilt werden	
<b>Forschungsfrage 3: Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?</b>		<b>Cross Cluster Automatisierungstechnik und Software</b>		
<b>Sicht: Performance (interne Mikrosicht)</b>				
<b>Fokus: Akteure</b>				
<b>Ebene: Unternehmensebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen</b>	<b>Gebendes Unternehmen</b>
<b>H8</b>	<b>Der Ressourcenmanager hat die Fähigkeit das strategische Ressourcenbündel für eine unternehmensspezifische Strategie gewinnbringend für einen Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente einzusetzen.</b>			
1	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, das Ressourcenbündel passend zum Fit zur unternehmensspezifischen Strategie zusammenzustellen und anzupassen (leveraging)?		Ja, vergleiche auch H2 und H6	
2	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers zu einem effektiveren Ressourcenbündel geführt (leveraging)?		Alternative Ressourcenbündel wären ohne das Know how ebenfalls nicht möglich gewesen	



3	Kann der Ressourcenmanager die unternehmensspezifische Strategie in Verbindung zu Wettbewerbsvorteilen und den strategischen Handlungsalternativen von Wettbewerbern setzen (leveraging)?		Keine Angabe	
4	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers dazu geführt, dass das Ressourcenbündel einen höheren Wertigkeitsgrad hat? Bestand dadurch ein besserer Fit zwischen Ressourcenbündel und Strategie? Konnte dadurch eine noch höhere Rente erzielt werden (leveraging)?		Keine Angabe	
5	Ermöglicht der Ressourcenmanager durch seine Fähigkeiten das untapped potential zu erkennen und zu realisieren?		Die Vorgehensweise mit SWOT Analyse, Cross Cluster Plattform und Einbindung des neuen Know hows zu einem Geschäftsbereich würde der Geschäftsführer wieder so machen	

Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?		Cross Cluster Automatisierungstechnik und Chemie & Pharma		
Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)				
Fokus: Rahmenbedingungen				
Ebene: Netzwerkebene				
Nr.	Fragen zum Cross Cluster			
Hat die Koordinationsform Cross Cluster einen positiven Einfluss?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen
H1	Die Diversität von Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.			
1	Welcher Branche gehören die Cluster im Cross Cluster an?	Automatisierungstechnik, Chemie & Pharma		
1a	Was sind die Merkmale der jeweiligen Branche?	Automatisierungstechnik: u.a. hoher Kostendruck Chemie & Pharma: u.a. hohe Margen		
1b	Was sind die speziellen Anforderungen an die Unternehmen in ihrer Branche?	Automatisierungstechnik: hochtechnologisch, spezialisierte Anlagen nach Kundenanforderungen Chemie & Pharma: u.a. Sicherheitsthemen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen und interner Regelwerke inklusive umfassender Dokumentationen		
1c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Kooperationspartner?	Die Unternehmen der Chemie & Pharma Branche haben keine Möglichkeit gesehen, für sich Benefits aus der gemeinsamen Arbeit im Cross Cluster zu ziehen, es existierte auf Basis der fachlichen Themen keine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit		
2	Liegt eine unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Cluster vor?	Ja, siehe 2c		
2a	Welche Funktionale Ausrichtung hat das gebende Unternehmen?			
2b	Welche Funktionale Ausrichtung hat das nehmende Unternehmen?			
2c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Kooperationspartner?	Die Funktionalen Bereiche der Unternehmen beider Cluster unterscheiden sich sehr stark voneinander		
3	Welche Länder / Bundesländer / Regionen waren am Cross Cluster beteiligt?	Deutschland (Region RheinMain)		
4	Welche Unternehmen waren am Cross Cluster beteiligt (Teilmen-gen, ganze Cluster)?	Auf Seiten der Automatisierungstechnikunternehmen KMUs und auf Seiten der Chemie & Pharma Branche Konzernunternehmen und spezialisierte KMUs		

5	Mit welchem Aufwand war der Zugang zu Cross Clustern verbunden (bspw. Investitionsaufwand)?			
6	Welches Ziel hatte der Cross Cluster als netzwerkübergreifende Kooperation?	Der Vernetzungsgedanke stand im Vordergrund, branchenübergreifende Zusammenarbeit zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen		
6a	Welche Schwerpunktthemen wurden im Cross Cluster als gemeinsame Plattformthemen identifiziert?	keine gemeinsamen Themen Automatisierungstechnik: Digitalisierung Chemie & Pharma: Fachkräftemangel, Umweltschutz		
6b	Wie wurde zur Identifikation der Themen vorgegangen?	Im Vorfeld nicht, fand bei der Initialveranstaltung statt		
7	Wer hat den Cross Cluster initiiert?	Clustermanagement Automatisierungstechnik		
8	Wurde der Cross Cluster finanziell gefördert?	Es lag keine Förderung vor		
9	Ist der Cross Cluster als einmaliges Projekt oder längerfristig (ohne zeitliche Befristung) gestartet worden?			
10	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des gebenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Cluster Automatisierungstechnik: Gründungsjahr 2007, Sitz des Clustermanagements ist Darmstadt, ca. 500 Unternehmen (RheinMainNeckar Region), regionaler Fokus		
11	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des nehmenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Cluster Chemie & Pharma: Gründungsjahr 2008, Sitz des Clustermanagements ist Industriepark Höchst		
12	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im jeweiligen Cluster?	Wird jeweils als hoch eingeschätzt		
13	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im Cross Cluster?			
14	Hat die Diversität im Cross Cluster das Vertrauen zwischen den Clusterunternehmen über die Cluster Grenzen gefördert?			
15	Hat das Eintreten in den Cross Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?	Nein, es konnte zu keiner Ressourcenüberlasung kommen		
16	Hat die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?	Nein, es konnte zu keiner Ressourcenüberlasung kommen		
17	Hat die unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen erleichtert?	Nein, es konnte zu keiner Ressourcenüberlasung kommen		

<b>Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?</b>	<b>Cross Cluster Medizintechnik und Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)</b>		
<b>Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)</b>			
<b>Fokus: Rahmenbedingungen</b>			
<b>Ebene: Netzwerkebene</b>			
<b>Nr. Fragen zum Cross Cluster</b>			
<b>Hat die Koordinationsform Cross Cluster einen positiven Einfluss?</b>	<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen</b>	<b>Gebendes Unternehmen</b>

<b>H1</b>	<b>Die Diversität von Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.</b>			
1	Welcher Branche gehören die Cluster im Cross Cluster an?	Medizintechnik (4 Cluster), Informations- und Kommunikationstechnik (5 Cluster)		
1a	Was sind die Merkmale der jeweiligen Branche?	Medizintechnik: u.a. heterogene Produktlandschaft, hoher Kostendruck, produzierende Unternehmen IKT: u.a. heterogene Produktlandschaft, Dienstleistungsunternehmen		
1b	Was sind die speziellen Anforderungen an die Unternehmen in ihrer Branche?			
1c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Kooperationspartner?	Trotz zahlreicher Themen, die auf eine Schnittstelle zwischen den Branchen Medizintechnik und IKT hingewiesen haben, konnte die Unterschiedlichkeit der Branchen (trotz vermuteter inhaltlicher Nähe) keine Basis für eine gemeinsame Zusammenarbeit herbeiführen		
2	Liegt eine unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Cluster vor?			
2a	Welche Funktionale Ausrichtung hat das gebende Unternehmen?			
2b	Welche Funktionale Ausrichtung hat das nehmende Unternehmen?			
2c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Kooperationspartner?			
3	Welche Länder / Bundesländer / Regionen waren am Cross Cluster beteiligt?	Baden-Württemberg		
4	Welche Unternehmen waren am Cross Cluster beteiligt (Teilmen-gen, ganze Cluster)?	Teilmen-gen, KMUs		
5	Mit welchem Aufwand war der Zugang zu Cross Clustern verbunden (bspw. Investitionsaufwand)?			
6	Welches Ziel hatte der Cross Cluster als netzwerkübergreifende Kooperation?	Vernetzung regional benachbarter Unternehmen, Steigerung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen, Plattform für Kooperationsanbahnung		
6a	Welche Schwerpunktthemen wurden im Cross Cluster als gemeinsame Plattformthemen identifiziert?	Themenschwerpunkte aus dem Tagesgeschäft mit (vermuteten) Schnittstellen zur IKT		
6b	Wie wurde zur Identifikation der Themen vorgegangen?	Im Vorfeld Themensammlung von Unternehmen des Clusters Medizintechnik		
7	Wer hat den Cross Cluster initiiert?	Clustermanagements aller beteiligten Cluster, unter Einbindung der zentralen ClusterAgentur Baden-Württemberg		
8	Wurde der Cross Cluster finanziell gefördert?	Es lag keine Förderung vor		
9	Ist der Cross Cluster als einmaliges Projekt oder längerfristig (ohne zeitliche Befristung) gestartet worden?			
10	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des gebenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Die Cluster der Medizintechnik: ca. 800 Unternehmen (Baden-Württemberg) Die Cluster der IKT: ca. 2000 Unternehmen (Baden-Württemberg)		
11	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des nehmenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme-/Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Fokussierter Cluster: Cluster Medizintechnologie Mannheim, Sitz des Clustermanagements ist in Mannheim, ca. 170 Unternehmen, Region Großraum Mannheim		
12	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im jeweiligen Cluster?			
13	Wie stark ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen im Cross			

	Cluster?			
14	Hat die Diversität im Cross Cluster das Vertrauen zwischen den Clusterunternehmen über die Cluster Grenzen gefördert?			
15	Hat das Eintreten in den Cross Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?	Nein, es konnte zu keiner Ressourcenüberlasung kommen		
16	Hat die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?	Nein, es konnte zu keiner Ressourcenüberlasung kommen		
17	Hat die unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen erleichtert?	Nein, es konnte zu keiner Ressourcenüberlasung kommen		

Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerkübergreifender Kooperationen erzeugt werden?		Cross Cluster Optische Technologien & Photonik		
Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)				
Fokus: Rahmenbedingungen				
Ebene: Netzwerkebene				
Nr.	Fragen zum Cross Cluster			
Hat die Koordinationsform Cross Cluster einen positiven Einfluss?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen
H1	Die Diversität von Branchenzugehörigkeit in Cross Clustern, verstärkt durch eine unterschiedlich funktionale Ausrichtung, ermöglicht einem Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen.			
1	Welcher Branche gehören die Cluster im Cross Cluster an?	Optische Technologien, Photonik		
1a	Was sind die Merkmale der jeweiligen Branche?			Gemeinsames Merkmal: Zur Fertigung optischer Systeme werden unterschiedliche Messgeräte benötigt, diese Messgeräte kosten in der Regel sechs- bis siebenstelligen Summen, daher besitzt nicht jedes Unternehmen eine vollständige Ausstattung an Messgeräten, sondern weicht auf externe Dienstleister wie z.B. Institute aus, um die Messungen durchzuführen. Dies ist mit einer Einschränkung von Flexibilität und zeitlichem Verzug behaftet. Die Auslastung der vorhandenen Messgeräte liegt zu meist unter 50%.
1b	Was sind die speziellen Anforderungen an die Unternehmen in ihrer Branche?			Schnelle Reaktionsfähigkeit z.B. bei Neuqualifizierungen von Produkten u.a. verursacht durch Kundenänderungen oder bei Neuangeboten relevant
1c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der Kooperationspartner?			Technologische Nähe trotz unterschiedlicher Branchen
2	Liegt eine unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Cluster vor?	Nein, in beiden Clustern Fertigung und Messtechnik		Fertigung und Messtechnik (letzteres teilweise aus dem Bereich Qualität oder F&E, meistens aber aus dem Bereich Produktion)
2a	Welche Funktionale Ausrichtung hat das gebende Unternehmen?			
2b	Welche Funktionale Ausrichtung hat das nehmende Unternehmen?			
2c	Welche Bedeutung hatte die unterschiedliche Funktionale Ausrichtung der Kooperationspartner?			

3	Welche Länder / Bundesländer / Regionen waren am Cross Cluster beteiligt?	Deutschland (Region Hessen und Rheinland-Pfalz), Schweiz		
4	Welche Unternehmen waren am Cross Cluster beteiligt (Teilmen- gen, ganze Cluster)?	Jeweils Teilmengen, in Summe ca. 100 Unternehmen		
5	Mit welchem Aufwand war der Zugang zu Cross Clustern verbun- den (bspw. Investitionsaufwand)?			Arbeitsstunden der involvierten Mit- arbeiter
6	Welches Ziel hatte der Cross Clus- ter als netzwerkübergreifende Ko- operation?			Transparenz über die Messgeräte und deren vorhandene freie Kapazität, virtuelle Poolbildung von Messgerä- ten
6a	Welche Schwerpunktthemen wur- den im Cross Cluster als gemein- same Plattformthemen identifi- ziert?			Erstellung einer Online- Kapazitätenbörse
6b	Wie wurde zur Identifikation der Themen vorgegangen?			Thema der Messgeräte und Kapazitä- ten war offensichtlich für die Unter- nehmen und das Clustermanagement
7	Wer hat den Cross Cluster initiiert?			Clustermanagements
8	Wurde der Cross Cluster finanziell gefördert?	Förderung durch das Bundesminis- terium für Wirtschaft und Energie Programm <i>cross clustering</i> der Initiative <i>go-cluster</i>		
9	Ist der Cross Cluster als einmaliges Projekt oder längerfristig (ohne zeitliche Befristung) gestartet wor- den?	Cross Cluster spezifisch für diese Zusammenarbeit gegründet		
10	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des gebenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme- /Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Cluster Optische Technologien: Gründungsjahr 2001, Sitz des Clustermanagements in Wörrstadt, 71 Unternehmen (davon 49 KMU) Cluster Photonik: Gründungsjahr 1999, Sitz des Clustermanage- ments in Zürich, 1050 Unterneh- men (davon 840 KMU), die Fach- gruppe Photonik hat 42 Unterneh- men		
11	Welche allgemeinen Merkmale / Besonderheiten hat das Cluster des nehmenden Unternehmens (bspw. Gründungsjahr, Mitgliederanzahl, Anteil KMUs, Aufnahme- /Zugangsbeschränkungen, Sitz des Clustermanagements, ...)?	Siehe 10		
12	Wie stark ist das Vertrauen zwi- schen den Unternehmen im jewei- ligen Cluster?			Im Cluster des gebenden Unterneh- mens durch Regionalität und langjäh- rige Zusammenarbeit hoch
13	Wie stark ist das Vertrauen zwi- schen den Unternehmen im Cross Cluster?			Die räumliche Distanz reduziert die Möglichkeit des gegenseitigen Ver- trauens, da man sich nicht kennt, kann Know how Abfluss über die zu vermessenden Bauteile nicht ausge- schlossen werden
14	Hat die Diversität im Cross Cluster das Vertrauen zwischen den Clus- terunternehmen über die Cluster- grenzen gefördert?			
15	Hat das Eintreten in den Cross Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen ermöglicht?			Nur für einen Teil von Unternehmen, siehe H3 2b, 2c
16	Hat die unterschiedliche Branchen- zugehörigkeit der Cluster den Zu- gang zu fremden Ressourcen er- möglicht?			Die Nähe der Branchen bei den Messgeräten hat einen positiven Ein- fluss
17	Hat die unterschiedliche Funktio- nale Ausrichtung der Cluster den Zugang zu fremden Ressourcen erleichtert?			Nur für einen Teil von Unternehmen, siehe H3 2b, 2c

Forschungsfrage 1: Wie kann in Cross Clustern für ein Unternehmen das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund netzwerk- übergreifender Kooperationen erzeugt werden?		Cross Cluster Optische Technologien & Photonik		
Sicht: Kooperationen (externe Makrosicht)				
Fokus: Akteure				
Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene				
Nr.	Fragen zum Ressourcenmanager			
Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen
H2	Der Ressourcenmanager besitzt die Fähigkeit, Transparenz über die internen und externen Ressourcenausstattungen zu schaffen sowie Lücken entsprechend der potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens in der internen Ressourcenausstattung zu erkennen und das interne Ressourcenportfolio zu strukturieren.			
1	Welche Personen im nehmenden Unternehmen haben am Ressourcentransfer teilgenommen?			Entwicklungsleiter
2	Gab es einen Ressourcenmanager?			Ja, identisch mit siehe 1
3	Kennt der Ressourcenmanager vollumfänglich die interne Ressourcenausstattung und kann diese in Bezug zu den Funktionalen Strategien setzen (transparency)?			Ja
4	Ist der Ressourcenmanager in die Definition, Planungen und Umsetzungen der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten Funktionalen Strategien eingebunden und erkennt daher Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung (transparency)?			Ja
5	Kennt der Ressourcenmanager die Ressourcenausstattung von potenziellen Kooperationspartnern und kann diese potenziellen Partner entsprechend der Lücken in der eigenen Ressourcenausstattung identifizieren und auswählen (transparency)?			Im Zusammenhang mit der Online-Kapazitätenbörse, die im Cross Cluster erstellt wurde: ja
6	Wie hat der Ressourcenmanager Transparenz über die Ressourcenausstattung potenzieller Kooperationspartner geschaffen (transparency)?			Siehe 5
7	Besitzt der Ressourcenmanager die Fähigkeit (und die Verantwortung) den Ressourcenpool nach strategischen Handlungsoptionen des Unternehmens dynamisch zu strukturieren (structuring)?			Ja
8	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers zu einer Steigerung der internen Transparenz über Ressourcen und deren Zusammenhänge geführt (Transaktionskosten/Informationskosten)?			Ja, die Übersicht liegt vor, da es sich um Maschinen handelt (physisch greif- und zählbar)
9	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers zu einer Erhöhung der Geschwindigkeit den passenden Kooperationspartner zu finden erhöht (Transaktionskosten/Koordinationskosten)?			In Kombination mit der Online-Kapazitätenbörseja, mit sehr hoher Geschwindigkeit und zugleich sehr einfach

10	Hat die Fähigkeit des Ressourcenmanagers dazu geführt, den optimalen Kooperationspartner zu finden (Transaktionskosten/Informationskosten)?			Ja, ist möglich gewesen
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>		<b>Cross Cluster Optische Technologien &amp; Photonik</b>		
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>				
<b>Fokus: Mechanismen</b>				
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen</b>	<b>Gebendes Unternehmen</b>
<b>H3</b>	<b>In einem Cross Cluster gelangt ein Unternehmen durch CEDE effizient an relational resources.</b>			
1	Was war die relational resource?			Messgeräte
1a	Welche Ressource fehlt dem nehmenden Unternehmen für sein Ressourcenbündel für die unternehmensspezifische Strategie (VRIN erfüllt)?			Fallweise Messgeräte
1b	Hat die relational resource für das nehmende Unternehmen die VRIN Kriterien erfüllt?			
1c	Welche slack Ressource hat das gebende Unternehmen abgegeben?			Siehe 1
1d	Warum war es für das gebende Unternehmen slack?			Weil eine Überkapazität vorlag, vergleiche H1 1a
1e	Welche besonderen Merkmale hatten der relational resource an (Einschränkungen wie Immobilität)?			Messgeräte (im Allgemeinen) immobil, aber durch Personal des Unternehmens, das das Messgerät besitzt zugänglich
2	Wie funktionierte CEDE1? (CEDE auf Unternehmensebene)			
2a	Wie komplementär war die relational resource zum unternehmensinternen Ressourcenbündel (complementary1)?			
2b	Wie wurde die relational resource vom gebenden an das nehmende Unternehmen gegeben (expertise1)?			Es fand keine Ressourcenüberlassung statt
2c	Hat das gebende Unternehmen und wenn ja welche Barrieren hat das gebende Unternehmen gesehen, wenn es die relational resource überlässt (desire1)?			Interne Formalitäten (Abrechnung von Betriebsstunden auf interne Kostenelemente können für Vermessungen von Produkten fremder Unternehmen nicht erstellt werden) und ungeklärte rechtliche Fragen, was passiert, wenn eine Maschine bei der Vermessung von externen Teilen beschädigt wird
2d	Konnte die relational resource vom nehmenden Unternehmen problemlos in sein Bündel von Strategischen Ressourcen integriert werden (employ1)?			
3	Wurden die CEDE1 Fälle 1-4 betrachtet: (passend zu 2c)			Es lag eine 100% Transparenz zwischen allen beteiligten Unternehmen vor, da keinerlei Widerspruch zum Projekt Online-Kapazitätenbörse existierte, wurde eine Zustimmung unterstellt
3a	Hätte das nehmendes Unternehmen durch die Ressourcenüberlassung direkter Konkurrent zum gebendem Unternehmen werden können?			

3b	Hätte das nehmende Unternehmen durch die Ressourcenüberlassung Konkurrent von einem Unternehmen im gleichen Cluster werden können und wäre damit die Performance des gebenden Unternehmens beeinträchtigt worden?			
3c	Wenn das nehmende Unternehmen die relational resource unabgestimmt in seinem Cluster weitergegeben hätte, hätte dadurch ein Konkurrent vom gebenden Unternehmen entstehen können?			
3d	Wäre die Performance vom gebenden Unternehmen beeinträchtigt gewesen, indem durch die Ressourcenüberlassung die Geschäftsbeziehung zwischen gebendem Unternehmen und dem Cluster des nehmenden Unternehmens gefährdet worden wäre?			
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>		<b>Cross Cluster Optische Technologien &amp; Photonik</b>		
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>				
<b>Fokus: Mechanismen</b>				
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen</b>	<b>Gebendes Unternehmen</b>
<b>H4</b>	<b>In einem Cross Cluster müssen die Netzwerkpartner des Kooperationspartners der Ressourcenüberlassung der relational resource zustimmen.</b>			
1	Wie funktionierte CEDE2? (Erweiterung CEDE auf Netzwerkebene)			Siehe H3 3
1a	Führte die Überlassung der relational resource zu einer Konkurrenzsituation mit einem Netzwerkpartner des gebenden Unternehmens (desire2)?			
1b	Führte die Überlassung der relational resource zu einem negativem Performanceeinfluss auf das Cluster des gebenden Unternehmens (desire2, expertise2)?			
1c	Profitiert das gebende Unternehmen nach Zustimmung der Überlassung der relational resource durch seine Netzwerkpartner direkt durch economies of scale durch die Abgabe von slack in einem Cross Cluster (desire2)?			
1d	Profitiert das gebende Unternehmen nach Zustimmung der Überlassung der relational resource durch seine Netzwerkpartner indirekt durch investments in future potential rents durch die Abgabe von slack in einem Cross Cluster (desire2)?			Beabsichtigt wurde indirekte Gegenleistung zu einem späteren Zeitpunkt, wenn das zuvor gebende Unternehmen später zum nehmenden Unternehmen wird
2	Wurden die CEDE2 Fälle 5-8 betrachtet: (desire2)			
2a	Hätte das nehmende Unternehmen Konkurrent von einem Unternehmen aus dem Cluster des gebenden Unternehmens werden können (direkte Wirkung)?			



2b	Hätte ein anderes Unternehmen aus dem Cluster des gebenden Unternehmens die relational resource auch für sich beanspruchen können (direkte Wirkung)?			
2c	Hätte das nehmende Unternehmen die relational resource unabhängig weitergegeben, hätte es zu einer Konkurrenz zu einem Unternehmen im Cluster des gebenden Unternehmens kommen können (indirekte Wirkung)?			
2d	Hätte die Überlassung der relational resource die Performance des Clusters des gebenden Unternehmens beeinträchtigen können (indirekte Wirkung)?			
3	Wurde der CEDE2 Fall 9 betrachtet: (expertise2)			
3a	War die relational resource in gemeinsame Netzwerkaktivitäten eingebunden (direkte / indirekte Wirkung)?			Nein
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>		<b>Cross Cluster Optische Technologien &amp; Photonik</b>		
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>				
<b>Fokus: Mechanismen</b>				
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Wie läuft der CEDE Prozess zwischen den Cross Cluster Unternehmen ab (CEDE1 und CEDE2)?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen</b>	<b>Gebendes Unternehmen</b>
<b>H5</b>	<b>Ein Cross Cluster ermöglicht einem Unternehmen seine Überschussressourcen (slack) gewinnbringend einzusetzen.</b>			
1	Wie groß war der Aufwand für das gebende Unternehmen? Was musste es dafür tun? Gab es welche und wenn ja welche kostenwirksamen Barrieren der Überlassung?			Standardisierte Matrix ausfüllen (abhängig von Anzahl der vorhandenen Messgeräte, in der Regel kleiner als eine Stunde Aufwand)
2	Gab es ein aktives Bestreben des gebenden Unternehmens seinen slack gewinnbringend einzubringen?			Transparenz ja, aktiv nein
3	Warum hat das gebende Unternehmen die Chancen einer Ressourcenüberlassung höher als das Risiko bewertet und wie (Bezug Kosten-Nutzen Verhältnis aus Distanzmessung)?			Keine Konkurrenzsituationen
<b>Forschungsfrage 2: Wie gelangt ein Unternehmen an fremde Ressourcen von Unternehmen vor dem Hintergrund eines Cross Clusters?</b>		<b>Cross Cluster Optische Technologien &amp; Photonik</b>		
<b>Sicht: Ressourcen (interne Makrosicht)</b>				
<b>Fokus: Akteure</b>				
<b>Ebene: Unternehmens- und Netzwerkebene</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Fragen zum Ressourcenmanager</b>			
<b>Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?</b>		<b>Clustermanagement</b>	<b>Nehmendes Unternehmen</b>	<b>Gebendes Unternehmen</b>

H6	Der Ressourcenmanager hat die Fähigkeit relational resources durch Internalisierung mit internen Ressourcen zu poolen und sie gemeinsam zu Kernkompetenzen des Unternehmens zu bündeln.			
1	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, die fremde Ressource effizient in den Ressourcenpool des Unternehmens zu internalisieren (pooling)?			Ressourcenüberlassung konnte am eigenen Beispiel nicht beobachtet werden, da die Messgeräte nicht zur Verfügung gestellt wurden. Da man zur Messung auf die Geräte eines anderen Unternehmens ausweicht ist das Ergebnis ein Messprotokoll, welches sich problemlos nutzen lässt.
2	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit strategische Ressourcen in Form von Kernkompetenzen für eine unternehmensspezifische Strategie zu bündeln (bundling)?			
3	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit Strukturen zu Kooperationspartnern aufzubauen (structuring)?			
4	Wie wurde die Transparenz zwischen den Cross Cluster Unternehmen und speziell zwischen gebendem und nehmendem Unternehmen herbeigeführt?			
5	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers die Ressourcenüberlassung effizienter gemacht?			
6	Gab es geringere Internalisierungskosten der fremden Ressource aufgrund einer vollständigen Transparenz der eigenen Ressourcenausstattung?			Wird unterstellt, da 100% Transparenz über Messgeräte in der Online-Kapazitätenbörse vorhanden
7	Hat der Ressourcenmanager eine analytische Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses für das eigene und das gebende / die potenziell gebenden Unternehmen durchgeführt?			
Forschungsfrage 3: Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?		Cross Cluster Optische Technologien & Photonik		
Sicht: Performance (interne Mikrosicht)				
Fokus: Effekte				
Ebene: Unternehmensebene				
Nr.	Fragen zur unternehmensspezifischen Strategie, Wettbewerbsvorteil, Rente			
Lässt sich die unternehmensspezifische Strategie durch Erlangung unternehmensfremder Ressourcen vor dem Hintergrund von Cross Clustern umsetzen?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen
H7	Cross Cluster ermöglichen einem Unternehmen den Zugang zu einem untapped potential, indem es mit relational resources eine unternehmensspezifische Strategie umsetzen kann und dadurch einen unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteil und eine unternehmenseigene überdurchschnittliche Rente generiert.			
1	Hat die relational resource aus dem Cross Cluster dem nehmenden Unternehmen im Bündel mit eigenen Ressourcen eine unternehmensspezifische Strategie ermöglicht?			

2	Hätte die Strategie auch ohne die fremde Ressource umgesetzt werden können oder wäre diese ohne die relational resource nicht möglich gewesen?			
3	Hat das Ressourcenbündel mit den relational resources zu einem Wettbewerbsvorteil eigens für das Unternehmen geführt?			
4	Welche Wettbewerbsvorteile konnten generiert werden? Konnten Wettbewerbsvorteile durch Kosten- oder Qualitätsvorteile erzeugt werden?			
5	Hat im Zusammenhang mit dem Wettbewerbsvorteil aus der unternehmensspezifischen Strategie mit den relational resources zu einer überdurchschnittlichen Rente geführt, die ausschließlich an das Unternehmen fließt?			
6	Hat CEDE und das kooperative Umfeld die Effizienz des nehmenden Unternehmens gesteigert? Im Vergleich zu make oder buy?			Wird unterstellt (Basis sind Fälle von KMUs im Cross Cluster, die eine Ressourcenüberlassung durchgeführt haben)
7	Haben Cross Cluster die Pfadabhängigkeit der Ressourcenausstattung durch Zugang zu fremden Ressourcen verringert?			
8	Wurde die ursprüngliche Ressourcenheterogenität durch Cross Cluster (zumindest teilweise) aufgehoben?			Wird unterstellt (Basis sind Fälle von KMUs im Cross Cluster, die eine Ressourcenüberlassung durchgeführt haben)
9	Hat die Kooperation zur Steigerung der Innovationsfähigkeit des nehmenden Unternehmens beigetragen?			
10	Hat sich die Gesamtperformance des nehmenden Unternehmens gesteigert?			
Forschungsfrage 3: Wie kann ein Unternehmen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus netzwerkübergreifenden Kooperationen eines Cross Clusters generieren?		Cross Cluster Optische Technologien & Photonik		
Sicht: Performance (interne Mikrosicht)				
Fokus: Akteure				
Ebene: Unternehmensebene				
Nr.	Fragen zum Ressourcenmanager			
Hat der Ressourcenmanager und seine Fähigkeiten einen positiven Einfluss?		Clustermanagement	Nehmendes Unternehmen	Gebendes Unternehmen
H8	Der Ressourcenmanager hat die Fähigkeit das strategische Ressourcenbündel für eine unternehmensspezifische Strategie gewinnbringend für einen Wettbewerbsvorteil und eine überdurchschnittliche Rente einzusetzen.			
1	Hat der Ressourcenmanager die Fähigkeit, das Ressourcenbündel passend zum Fit zur unternehmensspezifischen Strategie zusammenzustellen und anzupassen (leveraging)?			
2	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers zu einem effektiveren Ressourcenbündel geführt (leveraging)?			Wird unterstellt (Basis sind Fälle von KMUs im Cross Cluster, die eine Ressourcenüberlassung durchgeführt haben)

3	Kann der Ressourcenmanager die unternehmensspezifische Strategie in Verbindung zu Wettbewerbsvorteilen und den strategischen Handlungsalternativen von Wettbewerbern setzen (leveraging)?			
4	Haben die Aktivitäten des Ressourcenmanagers dazu geführt, dass das Ressourcenbündel einen höheren Wertigkeitsgrad hat? Bestand dadurch ein besserer Fit zwischen Ressourcenbündel und Strategie? Konnte dadurch eine noch höhere Rente erzielt werden (leveraging)?			
5	Ermöglicht der Ressourcenmanager durch seine Fähigkeiten das untapped potential zu erkennen und zu realisieren?			

## Literaturverzeichnis

- Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002): Social capital: Prospects for a new concept. In: *Academy of Management Review*, 27. Jg., Nr. 1, 2002, S. 17–40.
- Ahlert, M./ Blaich, G. & Spelsiek, J. (2006): Vernetztes Wissen. Organisationale, motivationale, kognitive und technologische Aspekte des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden 2006.
- Ahuja, G. (2000a): The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg., Nr. 21, 2000, S. 317–343.
- Ahuja, G. (2000b): Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. In: *Administrative Science Quarterly*, 45. Jg. Nr. 3, 2000, S. 425–455.
- Ahuja, G. & Katila, R. (2004): Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg., Nr. 8-9, 2004, S. 887–907.
- Albach, H. (1992): Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien. Berlin 1992.
- Albe, F. (1995): Total-Dynamic-Controlling zwischenbetrieblicher Kooperationen. Northeim 1995.
- Albers, C. & Lamprecht, D. (2007): Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen. Münster 2007.
- Al-Laham, A. (2003): Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive. München 2003.
- Amit, R. & Shoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal*, 14. Jg., Nr. 1, 1993, S. 33–46.
- Anderson, J. & Narus, J. (1990): A model of distribution firm and manufacturing firm working partnerships. In: *Journal of Marketing*, 54. Jg., Nr. 1, 1990, S. 42–59.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. In: *Journal of Marketing Research*, 29. Jg., Nr. 1, 1992, S. 18–34.
- Anslinger, P. & Jenk, J. (2004): Creating Successful Alliances. In: *Journal of Business Strategy*, 25. Jg., Nr. 2, 2004, S. 18–22.
- Ansoff, H. I. (1980): Strategic issue management. In: *Strategic Management Journal*, 1. Jg., Nr. 2, 1980, S. 131–148.
- Arikan, A. T. (2009): Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management Review*, 34. Jg., Nr. 4, 2009, S. 658–676.

- Arnold, U. & Essig, M. (2005): Kooperationen in der industriellen Beschaffung. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 701–724.
- Arndt, W.-H. (2010): Optimierungspotenziale im Wirtschaftsverkehr durch bestellerseitige Kooperation. Untersuchung des Ansatzes einer Beschaffungs/Bestellerkooperation als Instrument für eine effiziente und stadtverträgliche Gestaltung des Wirtschaftsverkehrs. Berlin 2010.
- Babo, T. M. (2004): Deutsch-südafrikanische Unternehmenskooperationen – Strategien und Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund kulturspezifischer Besonderheiten und sich wandelnder ökonomischer Rahmenbedingungen. Berlin 2004.
- Baines, T./ Kay, G./ Adesola, S. & Higson, M. (2005): Strategy positioning: an integrated decision process for manufacturers. In: International Journal of Operations & Production Management, 25. Jg. Nr. 2, 2005, S. 180-201.
- Bamberger, I. & Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Nr. 2, 1996, S. 130–153.
- Balling, R. (1997): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main 1997.
- Baltes-Götz, B. (2017): Mediator- und Moderatoranalyse mit SPSS und PROCESS. Trier 2017.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17. Jg., Nr. 1, 1991, S. 99–120.
- Barney, J. B. (1995): Looking inside for competitive advantage. In: Academy of Management Executive, 9. Jg., Nr. 4, 1995, S. 49–61.
- Barney, J. & Arikan, A. T. (2001): The Resource-Based View: Origins and Implications. In: Hitt, M./ Freeman, R. E. & Harris, J. S. (Hrsg.): The Blackwell handbook of strategic management. Oxford 2001, S. 124–188.
- Barney, J. & Hesterly, W. S. (2010): Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases. 3. Aufl., Boston 2010.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. In: Journal of Personality and Social Psychology, 51. Jg., Nr. 6, 1986, S. 1173–1182.
- Bartschat, H. (2011): Der bayrische Cluster „Mechatronik & Automation“ als Beispiel eines erfolgreichen Netzwerkmanagements. In: Bachinger, M./ Pechlaner, H. & Widuckel, W.: Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung. Wiesbaden 2011, S. 203-219.
- Bassen, A./ Behnam, M. & Gilbert, D. U. (2001): Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher

- mittelständischer Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., Nr. 4, 2001, S. 413-432.
- Bathelt, H. & Glückler, J. (2012): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. 3. Aufl., Stuttgart 2012.
- Bathelt, H./ Malmberg, A. & Maskell, P. (2004): Clusters and knowledge. Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. In: Progress in Human Geography, 28. Jg., Nr. 1, 2004, S. 31-56.
- Bauernschmid, P. (2008): Ressourcen-Bewertung von Innovationsprojekten zwischen „lean“ und „slack“. In: Schmeisser, W./ Mohnkopf, H./ Hartmann, M. & Metze, G. (Hrsg.): Innovationserfolgsrechnung. Innovationsmanagement und Schutzrechtsbewertung, Technologieportfolio, Target-Costing, Investitionskalküle und Bilanzierung von FuE-Aktivitäten. Berlin 2008, S. 347-367.
- Bea, F. X. & Haas, J. (2017): Strategisches Management. 9., überarb. Aufl., Konstanz 2017.
- Beamish, W. P. & Lupton, C. N. (2009): Managing Joint Ventures. In: Academy of Management Perspectives, 23. Jg., Nr. 2, 2009, S. 75-94.
- Beck, T. C. (1998): Kosteneffiziente Netzwerkkoooperation – Optimierung komplexer Partnerschaften zwischen Unternehmen. Wiesbaden 1998.
- Becker, M. C. (2001): Managing Dispersed Knowledge: Organizational Problems, Managerial Strategies, and Their Effectiveness. In: Journal of Management Studies, 38. Jg., Nr. 7, 2001, S. 1037-1051.
- Becker, T. & Dammer, I. (2011): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. Aufl., Heidelberg, 2011.
- Becker, W./ Ulrich, P. & Stradtman, M. (2018): Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden 2018.
- Becker, W./ Ulrich, P./ Botzkowski, T./ Fibitz, A. & Stradtman, M. (2018): Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen. Wiesbaden 2018.
- Belz, C. & Reinhold, M. (2005): Kooperationen im Vertrieb. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 845-867.
- Benkenstein, M. & Beyer, T. (2005): Kooperationen im Marketing. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 797-819.
- Benner, M. (2012): Clusterpolitik. Wege zur Verknüpfung von Theorie und politischer Umsetzung. Münster 2012.
- Besanko, D./ Dranove, D. & Shanley, M. (2000): Economies of Strategy. New York 2000.
- Bidault, F./ Laurent, P. & Segla, C. (1992): Competitive and Cooperative Strategies in Engineering Services. In: Long Range Planning, 25. Jg., Nr. 3, 1992, S. 43-49.

- Bieg, H. & Krämer, G. (2005): Kooperationen in der Unternehmensfinanzierung. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 887–910.
- Black, J. A. & Boal, K. B. (1994): Strategic Resources. Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. In: Strategic Management Journal, 15. Jg., Nr. S2, 1994, S. 131–148.
- Blecker, T. (1999): Unternehmung ohne Grenzen - Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management. Wiesbaden 1999.
- Bode, A./ Däberitz, I. & Fionik, J. (2011): Messung von Kooperationserfolg in Clustern. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 63. Jg., Nr. 7, 2011, S. 662–688.
- Boehme, J. (1986): Innovationsförderung durch Kooperation. Berlin 1986.
- Bogenstahl, C. (2012): Management von Netzwerken. Eine Analyse der Gestaltung interorganisationaler Leistungsaustauschbeziehungen. Wiesbaden 2012.
- Bolten, R. (2000): Zwischenbetriebliche Kooperation im Marketing: Methodik zur Identifikation von Kooperationschancen und -potentialen. Herdecke 2000.
- Borchardt, A. (2006): Koordinationsinstrumente in virtuellen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung anhand lose gekoppelter Systeme. Wiesbaden 2006.
- Borchert, M. & Urspruch, T. (2003): Unternehmensnetzwerke. Diskussionsbeiträge der Fakultät Wirtschaftswissenschaft der Universität Duisburg-Essen, Nr. 300. Duisburg 2003.
- Borys, B. & Jemison, D. B. (1989): Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues and organizational combinations. In: Academy of Management Review, 14. Jg., Nr. 2, 1989, S. 234–249.
- Boxen, S. & Däberitz, I. (2018): Relational resources: Firm strategies and sources of competitive advantage through alliances. Working Paper, Darmstadt 2018.
- Brand, D. (1990): Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie: Stand und Weiterentwicklung der theoretischen Diskussion sowie Ansätze zur Messung des Einflusses kognitiver und motivationaler Persönlichkeitsmerkmale auf das transaktionskostenrelevante Informationsverhalten. Frankfurt 1990.
- Breschi, S. & Malerba, F. (2007): Clusters, Networks, and Innovation: Research Results and New Directions. Oxford 2007.
- Bresnahan, T./ Gambardella, A. & Saxenian, A. (2001): ‘Old Economy’ Inputs für ‘New Economy’ Outcomes: Cluster Formation in the New Silicon Valley. In: Industrial and Corporate Change, 10. Jg., Nr. 4, 2001, S. 835–860.
- Bresser, R. K. F. (2004): Ressourcenbasierter Ansatz. In: Schreyögg, G. & Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1269–1278.



- Breuer, J. B. & Barmeyer, C. I. (1998): Von der interkulturellen Kompetenz zur Kooperationskompetenz. Beratung und Mediation im deutsch-französischen Management. In: Barmeyer, C. I. & Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation. Berlin 1998, S. 179–202.
- Brockhoff, K. (1988): Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle. München 1998.
- Brown, K./ Burgess, J./ Festing, M./ Royer, S./ Steffen, C. & Waterhouse, J. (2007): The Value Adding Web A Multi-level Framework of Competitive Advantage Realisation in Firm-Clusters. ESCP-EAP Working Paper No. 27. ESCP-EAP European School of Management Berlin, Berlin 2007.
- Brown, K./ Burgess, J./ Festing, M./ Royer, S./ Steffen, C. & Waterhouse, J. (2008): Single firm and competitive advantage in clusters – context analysis identifying the embeddedness of a winery in the Hunter Valley. In: Festing, M. & Royer, S. (Hrsg.): Current issues in international human resource management and strategy research. München 2008, S. 157–178.
- Bucklin, L. P. & Sengupta, S. (1993): Organizing Successful Co-Marketing Alliances. In: Journal of Marketing, 57. Jg., Nr. 2, 1993, S. 32–46.
- Buganza, T. & Dell’Era, C. (2009): Exploring the Relationships Between Product Development and Environmental Turbulence: The Case of Mobile TLC Services. In: The Journal of Product Innovation Management, 26. Jg., Nr. 3, 2009, S. 308–312.
- Buhmann, M. (2006): Kompetenzorientiertes Management multinationaler Unternehmen. Ein Ansatz zur Integration strategischer und internationaler Managementforschung. Wiesbaden 2006.
- Büchel, B./ Prange, C./ Probst, G. & Rüling, C.-C. (1997): Joint Venture-Management: Aus Kooperationen lernen. Bern 1997.
- Bühler, S. & Jaeger, F. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 95-120.
- Bourgeois III, L. J. & Singh, J. V. (1983): Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. In: Academy of Management Proceedings, 30. Jg., Nr. 1, 1983, S. 43-47.
- Büschken, J. (1999): Virtuelle Unternehmen – die Zukunft? In: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Nr. 6, 1999, S. 778–791.
- Büter, C. (2010): Internationale Unternehmensführung. Entscheidungsorientierte Einführung. München 2010.
- Bunge, M. (1998): Social science under debate: A philosophical perspective. Toronto 1998.
- Buttermann, V. (2003): Strategische Allianzen im europäischen Eisenbahngüterverkehr. Dresden 2003.

- Burose, F. (2017): Das Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft liefert branchenübergreifende Mehrwerte. In: Hauser, E. (Hrsg.): Clustermanagement. Wiesbaden 2017, S. 107–120.
- Byrne, J./ Brand, R. & Port, O. (1993): The Virtual Corporation. In: International Business Week, 65. Jg., Nr. 2, 1993, S. 36–41.
- Cacha, C. (2002): Virtuelle Unternehmen. Analyse einer Organisationsform. Hamburg 2002.
- Camphausen, B. (2007): Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling. 2. überarb. und erw. Aufl., München 2007.
- Capron, L. & Hulland, J. (1999): Redeployment of Brands, Sales Forces and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions. A Resource-Based View. In: Journal of Marketing, 63. Jg., Nr. 2, 1999, S. 41–54.
- Castanias, R. P. & Helfat, C. E. (1991): Managerial Resources and Rents. In: Journal of Management, 17. Jg., Nr. 1, 1991, S. 155–171.
- Caves, R. E. (1980): Industrial organization, corporate strategy and structure. In: Journal of Economic Literature, 58. Jg., Nr. 1, 1980, S. 64–92.
- Chakrabarti, A. K. (1972): Some concepts of technology Transfer: Adoption of Innovations in Organizational Context. In: R&D Management, 3. Jg., Nr. 3, 1972, S. 111–120.
- Chetty, S. & Holm, D. (2000): Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. In: International Business Review, 9. Jg., Nr. 1, 2000, S. 77–93.
- Child, J. & Faulkner, D. (1998): Strategies of Co-operation – Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford 1998.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, In: Administrative Science Quarterly, 35. Jg., Nr. 1, 1990, S. 128–152.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995): Competing on Resources. In: Harvard Business Review, 52. Jg., Nr. 4, 1995, S. 118–128.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (2005): Corporate strategy: A resource-based approach. 2. Aufl., Boston 2005.
- Conner, K. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? In: Journal of Management, 17. Jg., Nr. 1, 1991, S. 121–154.
- Corsten, H. (1998): Grundlagen der Wettbewerbsstrategie. Stuttgart 1998.
- Corsten, H. (2001): Grundlagen der Koordination in Unternehmensnetzwerken. In: Unternehmensnetzwerke: Formen unternehmungsübergreifender Zusammenarbeit. München 2001, S. 1–57.

- Crouch, C. & Farrell, H. (2001): Great Britain: falling through the holes in the network concept. In: Gales, C./ Trogilia, P. L. & Crouch, C. (Hrsg.): Local production system in Europe: rise or demise. Oxford 2001.
- Cui, A. S./ Calantone, R. J. & Griffith, D. A. (2011): Strategic change and termination of interfirm partnerships. In: Strategic Management Journal, 32. Jg., Nr. 4, 2011, S. 402–423.
- Cullen, J./ Johnson, J. L. & Sakano, T. (1995): Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationships. In: Journal of International Business Studies, 1st Quarter, 26. Jg., Nr. 1, 1995, S. 91–115.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963): A behavioural theory of the firm. Englewood Cliffs 1963.
- Czamanski, S. & Ablas, L. (1979): Identification of industrial clusters and complexes: a comparison of methods and findings. In: Urban Studies, 16. Jg., Nr. 1, 1979, S. 61–80.
- Das, S./ Sen, P. K. & Sengupta, S. (1998): Impactos strategic alliances on firm valuation. In: Academy of Management Journal, 41. Jg., Nr. 1, 1998, S. 27–41.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (1998): Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. In: Academy of Management Review, 23. Jg., Nr. 3, 1998, S. 491–512.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2000): A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. In: Journal of Management, 26. Jg., Nr. 1, 2000, S. 31–61.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2002): Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective. In: Academy of Management Review, 27. Jg., Nr. 3, 2002, S. 445–456.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2003): Partner analysis and alliance performance. In: Scandinavian Journal of Management, 19. Jg., Nr. 3, 2003, S. 279–308.
- D’Aspremont, C. & Jacquemin, A. (1988): Cooperative and Noncooperative R&D in Duopoly with Spillovers. In: American Economic Review, 78. Jg., Nr. 5, 1988, S. 1133–1137.
- D’Aveni, R. A. (1995): Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte. Frankfurt 1995.
- Day, G. S. (1994): The Capabilities of market-driven Organizations. In: Journal of Marketing, 58. Jg., Nr. 4, 1994, S. 37–52.
- De Carolis, D. M. & Deeds, D. L. (1999): The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotech industry. In: Strategic Management Journal, 20. Jg., Nr. 10, 1999, S. 953–968.
- Dell, M. (2008): Kooperationen in Forschung und Entwicklung. Erfolgsfaktoren-Chancen-Hürden-Tipps & Tricks. Wien 2008.
- Delerue, H. (2004): Alliance performance: Relational Risk Management. Vortrag auf dem 8. Weltkongress der IFSAM am 5. Juli 2004 in Göteborg Schweden 2004.

- Dierickx, I. & Cool K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science, 35. Jg., Nr. 12, 1989, S. 1504–1511.
- Dörsam, P. & Icks, A. (1997): Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: eine Option für mittelständische Unternehmen. Stuttgart 1997.
- Dosi, G./ Teece, D. J. & Winter, S. (1992): Toward a Theory of Corporate Coherence. Preliminary Remarks. In: Dosi, G./ Gianetti, R. & Toninelli, P. A. (Hrsg.): Technology and Enterprise in a Historical Perspective. Oxford 1992, S. 185–211.
- Doz, Y. (1992): Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa In: Bronder, C. & Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Allianzen: Meilen- und Stolpersteine für Kooperationen. Frankfurt am Main 1992, S. 47–62.
- Doz, Y. & Hamel, G. (1991): Alliances in Technology Strategies. INSEAD Working Paper. Fontainebleau 1991.
- Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 76. Jg., Nr. 4, 1998, S. 230–236.
- Duschek, S. (2001): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: Ortmann, G. & Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden 2001, S. 173–189.
- Duschek, S. (2002): Innovation in Netzwerken. Renten – Relationen – Regeln. Wiesbaden 2002.
- Duschek, S. (2004): Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Management Revue, 15. Jg., Nr.1, 2004, S. 53–73.
- Duschek, S. & Sydow, J. (2002): Ressourcenorientierte Ansätze des Strategischen Managements: zwei Perspektiven auf Unternehmungsk Kooperation. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31. Jg., Nr. 8, 2002, S. 426–431.
- Duschek, S. & Rometsch, M. (2004): Netzwerktypologien im Anwendungsbereich Kompetenzentwicklung. In: QEM-Bulletin Nr. 3, 2004, S. 1–7.
- Duschek, S./ Ortmann, G. & Sydow, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerkes. In: Ortmann, G. & Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturation – Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden 2001, S. 129–142.
- Dussauge, P./ Garrette, B. & Mitchell, W. (2000): Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. In: Strategic Management Journal, 21. Jg., Nr. 2, 2000, S. 99-126.
- Dwyer, F./ Schurr, P. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing. 51. Jg. Nr. 2, S. 11–27.

- Dyer, J. H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg., Nr. 7, 1997, S. 535–556.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: *The Academy of Management Review*, 23. Jg., Nr. 4, 1998, S. 660–679.
- Dyer, J. H./ Kale, P. & Singh, H. (2001): How to Make Strategic Alliances Work. In: *Sloan Management Review*, 42. Jg., Nr. 4, 2001, S. 37–43.
- Ebers, M. & Gotsch, W. (2006): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 247–308.
- Eggers, T. & Kinkel, S. (2005): Verbreitung und Erfolg von Kooperationen im verarbeitenden Gewerbe. In: Wiendahl, H.-P./ Dreher, C. & Engelbrecht, A. (Hrsg.): *Erfolgreich Kooperieren*. Berlin 2005, S. 13–24.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review*, 14. Jg., Nr. 4, 1989, S. 532–550.
- Eisenhardt, K. M. & Shoonhoven, C. B. (1996): Resource-based view of strategic alliance formation. Strategic and social effects in entrepreneurial firms. In: *Organization Science*, 7. Jg., Nr. 2, 1996, S. 136–150.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities. What Are They? In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg., Sonderheft, 2000, S. 1105–1121.
- Ellinger, A. E. (2000): Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain. In: *Industrial Marketing Management*, 29. Jg., Nr. 1, 2000, S. 85–96.
- Engelhardt, W. H. & Seibert, K. (1981): Internationale Joint Ventures. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 33. Jg., Nr. 5, 1981, S. 428–435.
- Englert, J. (2000): Internetbasiert Unternehmenskooperationen als Wettbewerbsfaktor für den deutschen Mittelstand. Freiburg 2000.
- Enkel, E. & Dürmüller, C. (2008): Cross-Industrie Innovationen: Der Blick über den Gartenzaun. In: Gassmann, O. & Sutter, P. (Hrsg.): *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg*. München 2008, S. 223–248.
- Enkel, E. & Gassmann, O. (2010): Creative imitation: exploring the case of crossindustry innovation. In: *R&D Management*, 40. Jg., Nr. 3, 2010, S. 256–270.
- Enkel, E. & Horváth, A. (2010): Mit Cross-Industry-Innovation zu radikalen Neuerungen. In: Ili, S. & Albers, A. (Hrsg.) (2010): *Open Innovation umsetzen. Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur*. Düsseldorf 2010, S. 293–312.
- Enright, M. (1996): Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda. In: Staber, U./ Schaefer, N. & Sharma, B. (Hrsg.): *53 Business Networks: Prospects for Regional Development*. Berlin 1996, S. 190–213.

- Erlei, M. & Jost, P.-J. (2001): Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatzes. In: Jost, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 2001, S. 35–75.
- Eßig, M. (1999): Cooperative Sourcing. Erklärung und Gestaltung horizontaler Beschaffungsk Kooperationen in der Industrie. Frankfurt am Main 1999.
- Eßig, M. & Wagner, S. M. (2003): Strategien in der Beschaffung. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 14. Jg., Nr. 3, 2003, S. 279-296.
- Etter, C. (2003): Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin und im interregionalen Vergleich. Berlin 2003.
- Evanschitzky, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken: Ein Netzwerkmarketingansatz. Wiesbaden 2003.
- Evers, M. (1998): Strategische Führung mittelständischer Unternehmensnetzwerke. München 1998.
- Eyholzer, K./ Kuhlmann, W. & Münger, T. (2003): Wirtschaftlichkeitsaspekte eines partnerschaftlichen Lieferantenmanagements. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 228, 2003, S. 66–67.
- Faulkner, D. & De Rond, M. (2000): Perspectives on Cooperative Strategy. In: Faulkner, D. & De Rond, M. (Hrsg.): Cooperative Strategy – Economic, Business, and Organizational Issues. Oxford 2000, S. 3–39.
- Fearns, H. (2004): Die Entstehung von Kernkompetenzen. Eine evolutionstheoretische Betrachtung. Wiesbaden 2004.
- Fellows, R. & Liu, M. M. A. (2009): Construction Projects as Joint Ventures. Issues of Culture and Risk. In: Kobayashi, K./ Rashid, K. A./ Ofori, G. & Ogunlana, S. (Hrsg.): Joint Ventures in Construction. London 2009, S. 17–29.
- Fensterseifer, J.-E. & Rastoin, J.-L. (2013): Cluster resources and competitive advantage. A typology of potentially strategic wine cluster resources. In: International Journal of Wine Business Research, 25. Jg., Nr. 4, 2013, S. 1–19.
- Ferreira J. J. M./ Fernandes C. I. & Raposo M. L. (2014): Cross-Industry Cooperation as a Key Factor for Innovation. In: Gupta, P. & Trusko, B. E. (Hrsg.): Global Innovation Science Handbook. New York 2014, S. 559-580.
- Festing, M./ Royer, S. & Steffen, C. (2010): Können Unternehmen durch Cluster Wettbewerbsvorteile realisieren? Eine ressourcenbasierte Analyse am Beispiel des Uhrenclusters Glashütte. In: Zeitschrift für Management, 5. Jg., Nr. 2, 2010, S. 165–185.
- Festing, M./ Dowling, P. J./ Weber, W. & Engle, A. D. (2011): Internationales Personalmanagement. Wiesbaden 2011.
- Fill, C. & Visser, E. (2000): The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision: In: Management Decision, 38. Jg., Nr. 1, 2000, S. 43-50.

- Fischer, C. (2013): Industrielles Dienstleistungsmanagement für wachstumsstarke Auslandsmärkte: Eine empirische Erfolgsfaktorenstudie am Beispiel kleiner und mittlerer Unternehmen des deutschen Anlagen- und Maschinenbaus. München 2013.
- Fischer, E. (2009): Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen. Wiesbaden 2009.
- Fladnitzer, M. (2006): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung. Wiesbaden 2006.
- Fontanari, M. (1996): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis. Berlin 1996.
- Frank, R. H. (2008): Microeconomics and Behavior. 7. Aufl., Boston 2008.
- Freiling, J. (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden 2001.
- Freiling, J. (2002): Terminologische Grundlagen des Resource-based View. In: Bellmann, K./ Freiling, J./ Hammann, P. & Mildenerberger, U. (Hrsg.): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements. Wiesbaden 2002, S. 3–28.
- Freiling, J. (2008): RBV and the Road to the Control of External Organizations. In: Management Revue, 19. Jg., Heft 1-2, 2008, S. 33–52.
- Freiling, J. & Reckenfelderbäumer, M. (2010): Markt und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 2010.
- Frenken, K./ van Oort, F. & Verburg, T. (2007): Related Variety, Unrelated Variety and Regional Economic Growth. In: Regional Studies, 41. Jg., Nr. 5, 2007, S. 685–697.
- Fricke, J. (2008): Zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile aus Markt- bzw. Kundenperspektive. Der Resource-based View und der Beitrag des Marketing. Nordestedt 2008.
- Fried, A. (2007): Was erklärt die Resource-based View of the Firm? In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. 2. Aufl., München 2007, S. 185–217.
- Friedl, J. (2006): Horizontale Kooperationen im Supply Chain Management. Entwicklung eines umweltorientierten Koordinationsmechanismus. Wiesbaden 2006.
- Friese, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden 1998.
- Gassmann, O. & Zeschky, M. (2008): Opening Up the Solution Space: The Role of Analogical Thinking for Breakthrough Product Innovation. In: Creativity and Innovation Management, 17. Jg., Nr. 2, 2008, S. 97–106.
- Gassner, S. (2013): Instandhaltungsdienstleistungen in Produktionsnetzwerken. Mehrzielentscheidungen zwischen Make, Buy, Concurrent Sourcing and Cooperate. Wiesbaden 2013.

- Gaubinger, K. (2000): Strategisches Marketing-Controlling für KMU. Basis für den Erfolg im EU-Binnenmarkt. Wiesbaden 2000.
- Gausmann, O. (2009): Kundenindividuelle Wertschöpfungsnetze. Gestaltungsempfehlungen unter Berücksichtigung einer auftragsorientierten Produktindividualisierung. Wiesbaden 2009.
- Gemünden, H. G. (1990). Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken. Working Paper. Karlsruhe 1990.
- Gemünden, H. G. & Walter, A. (1996): Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 65. Jg., Nr. 4, 1996, S. 237–245.
- George, K./ Joll, C. & Lynk, E. L. (2005): Industrial Organization: Competition, Growth and Structural Change. London 2005.
- Gerpott, T. J. & Böhm, S. (2000): Strategisches Management in virtuellen Unternehmen. In: Albach, H./ Specht, D. & Wildemann, H. (Hrsg.): Virtuelle Unternehmen. Wiesbaden 2000, S. 13–36.
- Gersch, M./ Freiling, J. & Goeke, C. (2005): Grundlagen einer "Competence-based Theory of the Firm". Arbeitspapier Nr. 100 an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Ruhr Universität Bochum 2005.
- Giddens, A. (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt 1997.
- Gilbert, C. G. (2005): Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. In: Academy of Management Journal, 48. Jg., Nr. 5, 2005, S. 741–763.
- Glaeser, E. L./ Kallal, H. D./ Scheinkman, J. A. & Shliefer, A. (1992): Growth in Cities. In: Journal of Political Economy, 100. Jg., Nr. 6, 1992, S. 1126–1152.
- Gnyawali, D. R. & Madvahan, R. (2001): Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. In: Academy of Management Review, 26. Jg., Nr. 3, 2001, S. 431–445.
- Gonzalez, M. C. (2006): Contact Networks of Mobile Agents and Spreading Dynamics. Berlin 2006.
- Gottschalk, B. (2007): Netzwerkmanagement. Ein strategischer Ansatz für die Automobilindustrie. In: Sanz, F. J. G/ Semmler, K. & Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz. Effiziente Supply Chains erfolgreich gestalten. Berlin 2007, S. 395–409.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Stuttgart 2002.
- Göpfert, I. (2019): Logistik der Zukunft - Logistics for the Future. 8., akt. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2019.



- Grant, R. M. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, 33. Jg., Nr. 3, 1991, S. 114–135.
- Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17. Jg., Nr. S2, 1996, S. 109–122.
- Grant, R. M. (1997): The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice. In: *Long Range Planning*, 30. Jg., Nr. 3, 1997, S. 450–454.
- Grant, R. M. (2008): *Contemporary strategy analysis*. 6. Aufl., Malden 2008.
- Grant, R. M. & Baden-Fuller, C. (2004): A knowledge accessing theory of strategic alliances. In: *Journal of Management Studies*, 41. Jg., Nr. 1, 2004, S. 61–84.
- Grant, R. M. & Nippa, M. (2006): *Strategisches Management, Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. München 2006.
- Greif, S. (2011): Erfindungen als Gegenstand von Kooperationen in Forschung und Innovation. In: Parthey, H. & Spur, G. (Hrsg.): *Wissenschaft und Innovation. Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2001*. 2. Aufl., Berlin 2011, S. 97–112.
- Gretzinger, S. & Matiaske, W. (2000): Marktorientiertes Human-Resource-Management in strategischen Netzwerken am Beispiel eines Entwicklungsverbundes von Klein- und mittelständischen Unternehmen. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): *Jahrbuch der KMU-Forschung*. München 2000, S. 335–369.
- Grochla, E. (1972): Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht. In: Boettcher, E. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Kooperation*. Tübingen 1972, S. 1–18.
- Gruber, M./ Heinemann, F./ Brettel, M. & Hungeling, S. (2010): Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. In: *Strategic Management Journal*, 31. Jg., Nr. 12, 2010, S. 1337–1356.
- Gulati, R. (1998): Alliances and Networks. In: *Strategic Management Journal*, 19. Jg., Nr. 4, 1998, S. 293–317.
- Gulati, R. (1999): Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. In: *Strategic Management Journal*, 20. Jg., Nr. 5, 1999, S. 397–420.
- Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999): Where do inter-organizational networks come from? In: *American Journal of Sociology*, 104. Jg., Nr. 5, 1999, S. 1439–1493.
- Gulati, R./ Nohria, N. & Zaheer, A. (2000): Strategic networks. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg., Nr. 3, 2000, S. 203–215.
- Gulati, R./ Lavie, D. & Madhavan, R. (2011): How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. In: *Research in Organizational Behavior*, 31. Jg., 2011, S. 207–224.

- Gummerus, J. (2013): Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? In: Marketing Theory, 13. Jg., Nr. 1, 2013, S. 19-46.
- Haasis, H.-D. & Elbert, R. (2008): Bringing Regional Networks back-into Global Supply Chains: Strategies for Logistics Service Providers as Integrators of Logistics Clusters. In: Kersten, W./ Blecker, T. & Flämig, H. (Hrsg.): Global Logistics Management. Sustainability, Quality, Risks. Berlin 2008, S. 21-31.
- Hab, G. & Wagner, R. (2013): Projektmanagement in der Automobilindustrie. Effizientes Management von Fahrzeugprojekten entlang der Wertschöpfungskette. 4. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Hagedoorn, J. (2002): Inter-firm R&D partnerships. An overview of major trends and patterns since 1960. In: Research Policy, 31. Jg., Nr. 4, 2002, S. 477–492.
- Hagenhoff, S. (2008): Innovationsmanagement für Kooperationen. Eine instrumentenorientierte Betrachtung. Göttingen 2008.
- Hagenhoff, S. & Schumann, M. (2004): Kooperationsformen. Grundtypen und spezielle Ausprägungen. Göttingen 2004.
- Hahn, D. (2005): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. 9. Aufl., Berlin 2005.
- Hakansson, H. & Snehota, I. (1995): Developing Relationships in Business Networks. London 1995.
- Hamel, G. (1991): Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. In: Strategic Management Journal, 12. Jg., Special Issue, 1991, S. 83–103.
- Hamel, G. (1994): The Concept of Core Competence. In: Hamel, G. & Heene, A. (Hrsg.): Competence-based Competition. Chichester 1994, S. 11–34.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995): Wettlauf um die Zukunft. Boston 1995.
- Hamel, G./ Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1998): Mit Marktrivalen zusammenarbeiten – und dabei gewinnen. In: Hamel, G. (Hrsg.): Strategische Allianzen. Hamburg 1998, S. 7–14.
- Hanebuth, A. (2015): F&E-Controlling, Projekt- und Prozessmanagement und Standards. In: Hanebuth, A. (Hrsg.): Forschungsk Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis. Erkenntnisse und Tipps für das Management. Wiesbaden 2015, S. 73–100.
- Harrison, J. S./ Hitt, M. A./ Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. (2001): Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. In: Journal of Management, 27. Jg., Nr. 6, 2001, S. 679–690.
- Haupt, S. (2003): Digitale Wertschöpfungsnetzwerke und kooperative Strategien in der deutschen Lackindustrie. St. Gallen 2003.

- Hauschild, W. & Wallacher, L. (2004): Ad-hoc-Befragungen über Unternehmenskooperationen. Ergebnisse für das Jahr 2003. In: *Wirtschaft und Statistik*, 9. Jg., Nr. 9, 2004, S. 1009–1016.
- Hauser, E. (2017a): Clusterstrategien. In: Hauser, E. (Hrsg.): *Clustermanagement. Wie Cluster die Innovation und die Wettbewerbsfähigkeit unterstützen*. Wiesbaden 2017, S. 11-20.
- Hauser, E. (2017b): Entwicklung von Cluster und deren Verbreitung. In: Hauser, E. (Hrsg.): *Clustermanagement. Wie Cluster die Innovation und die Wettbewerbsfähigkeit unterstützen*. Wiesbaden 2017, S. 27-37.
- Haussmann, H. (1997): Vor- und Nachteile der Kooperation gegenüber anderen Internationalisierungsformen. In: Macharzina, H. & Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch internationales Management*. Wiesbaden 1997, S. 459–474.
- Heinen, E. (1992): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 9., verb. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Heinen, E. & Dietel, B. (1976): Zur Wettfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre, Teil 1. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 46. Jg., Nr. 1, 1976, S. 1–71.
- Helfat, C. E. (1997): Know-How and Asset Complementary and Dynamic Capability Accumulation. The Case of R&D. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg., Nr. 5, 1997, S. 339–360.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003): The Dynamic Resource-Based View. Capability Lifecycle. In: *Strategic Management Journal*, 24. Jg., Nr. 10, 2003, S. 997–1010.
- Herrmann, T./ Hoffmann, M./ Kienle, A. & Reiband, N. (2003): Metawissen als Voraussetzung kooperativer Wissensarbeit und seine Unterstützung durch Awarenessmechanismen. In: Mambrey, P./ Pipek, V. & Rohde, M. (Hrsg.): *Wissen und Lernen in virtuellen Organisationen – Konzepte, Praxisbeispiele, Perspektiven*. Heidelberg 2003, S. 73–95.
- Hermans, J. (2013): Knowledge Transfer in or Through Clusters: Outline of a Situated Approach. In: Ferreira, J. J. M./ Raposo, M./ Rutten, R. & Varga, A. (Hrsg.): *Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer. Universities and Firms Towards Regional Competitiveness*. Berlin 2013, S. 35–58.
- Hess, T. (2002): *Netzwerkcontrolling. Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung*. Wiesbaden 2002.
- Hettling, M. (2001): *Struktur und Ereignis*. Göttingen 2001.
- Heuskel, D. (1999): *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien*. Frankfurt 1999.
- Hilger, D. & Piller, F. T. (2009): Controlling für Open Innovation: theoretische Grundlagen und praktische Konsequenzen. In: *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 21. Jg., Nr. 2, 2009, S. 77–82.

- Hinterhuber, H. H. & Hirsch, A. (1998): Starting Up a Strategic Network. In: Thunderbird International Business Review, 40. Jg., Nr. 3, 1998, S. 185–207.
- Hill, C. W. L./ Hitt, M. A. & Hoskisson, R. E. (1992): Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. In: Organization Science, 3. Jg. Nr. 4, 1992, S. 501-521.
- Hill, C. W. L./ Jones, G. R. & Schilling, M. A. (2013): Strategic management. An integrated approach. 11. Aufl., Stamford 2013.
- Hippe, A. (1996): Betrachtungsebenen und Erkenntnisziele in strategischen Unternehmensnetzwerken. In: Bellmann, K. & Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden 1996, S. 21-53.
- Hitt, M. A. & Ireland, D. R. (1986): Relationship among Corporate Level Distinctive, Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance. In: Journal of Management Studies, 23. Jg., Nr. 4, 1986, S. 401–416.
- Hitt, M. A./ Dacin, M. T./ Levitas, E./ Arregle, J.-L. & Borza, A. (2000): Partner Selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. In: Academy of Management Journal, 43. Jg., Nr. 3, 2000, S. 449–469.
- Hochstein, D. & Winkler, C. (2009): Die Entstehung und Gestaltung von Unternehmensnetzwerken. Eine Analyse im Lichte der Neuen Institutionenökonomik. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 38. Jg., Nr. 12, 2009, S. 606–611.
- Hoffmann, W. H. (2004): Allianz, strategische. In: Schreyögg, G. & Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 11–20.
- Hoffmann, W. H. (2010): Allianzmanagementkompetenz – Entwicklung und Institutionalisierung einer strategischen Ressource. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 5. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 237–293.
- Hofmann, Y. E. (2007): Transparenz in Unternehmen. In: Zeitschrift für Management, 2. Jg., Nr. 1, 2007, S. 6–27.
- Holtbrügge, D. (2004): Management of international strategic business cooperation. In: Thunderbird International Business Review, 46. Jg., Nr. 3, 2004, S. 255–274.
- Holz, D. (2012): Internationale Strategische Allianzen in der Automobilindustrie. Die Renault-Nissan Allianz. Hamburg 2012.
- Homburg, C. (2017): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 6. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Homburg, C. & Werner, H. (1998): Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50. Jg., Nr. 11, S. 979–1009.

- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010): „Soziale Innovation“ im Fokus. Skizze eines gesellschaftlich inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld 2010.
- Howaldt, J. & Domanski, D. (2011): Chancen und Probleme des Human Resource Managements in regionalen Unternehmensnetzwerken. In: Voss-Dahm, D./ Mühge, G./ Schmierl, K. & Struck, O. (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden 2011, S. 75–95.
- Howaldt, J. & Ellerkmann, F. (2011): Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: Becker, T./ Dammer, I. & Loose, A. (2011): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin 2011, S. 23–35.
- Howells, J. (2002): Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. In: Urban Studies, 39. Jg., Nr. 5-6, 2002, S. 871–884.
- Hungenberg, H. (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8., akt. Aufl., Wiesbaden 2014.
- Hungenberg, H./ Wulf, T. & Maack, B. (2002): Erfolgsmessung in strategischen Allianzen: ein Ansatz zur aktivitätsbasierten Erfolgsmessung illustriert am Beispiel einer Luftverkehrsallianz. In: Zeitschrift für Planung, 13. Jg., Nr. 3, 2002, S. 263–283.
- Hungenberg, H./ Wulf, T. & Maack, B. (2003): Erfolgsmessung in strategischen Allianzen. Ein Ansatz zur aktivitätsbasierten Erfolgsmessung illustriert am Beispiel einer Luftverkehrsallianz. Gießen 2003.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995): The comparative advantage theory of competition. In: Journal of Marketing, 59. Jg., Nr. 2, 1995, S. 1–15.
- Irlle, C. (2011): Rationalität von Make-or-buy-Entscheidungen in der Produktion. Wiesbaden 2011.
- Jansen, A. S. (2008): Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und –kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. 5., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Jarillo, J. C. (1988): On Strategic Networks. In: Strategic Management Journal, 9. Jg., Nr. 1, 1988, S. 31–41.
- Jenny, B. (2014): Projektmanagement. Wissen für den Profi. 3. Aufl., Zürich 2014.
- Jiang, J. Q./ Tao, T. & Santoro, M. D. (2010): Alliance Portfolio Diversity and Firm Performance. In: Strategic Management Journal, 32. Jg., Nr. 10, 2010, S. 1136–1144.
- John, R. (1997): The implementation of international business strategy. In: John, R./ Ietto-Gillies, G./ Cox, H. & Grimwade, N. (Hrsg.): Global Business Strategy. London 1997, S. 247–272.
- Johnson, G./ Scholes, K. & Whittington, R. (2011): Strategisches Management: eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung. 9. Aufl., London 2011.
- Johnston, R. & Lawrence, P. R. (1988): Beyond vertical integration – the rise of value-adding partnerships. In: Harvard Business Review, 32. Jg., Nr. 4, 1988, S. 94–101.

- Jones, G. R. & Bouncken, R. B. (2008): Organisation. Theorie, Design und Wandel. 5., akt. Aufl., München 2008.
- Jungwirth, C./ Grundgreif, D. & Müller, E. (2010): Governance-Regimes von regionalen Clustern – Ein Vergleich der Strategien staatlich und privat initiiierter Cluster. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 62. Jg., Sonderheft 10, 2010, S. 42-62.
- Justus, A. (1999): Wissenstransfer in strategischen Allianzen. Frankfurt am Main 1999.
- Kajüter, P. (2003): Instrumente zum Risikomanagement in der Supply Chain. In: Stölzle, W. & Otto, A. (Hrsg.): Supply Chain Controlling in Theorie und Praxis. Wiesbaden 2003, S. 107–135.
- Kale, P./ Dyer, J. H. & Singh, H. (2002): Alliance Capability, Stock Market Response, an longterm Alliance Success: The role of the Alliance Function. In: Strategic Management Journal, 23. Jg., Nr. 8, 2002, S. 747–767.
- Kaminski, S. (2009): Die regionale Clustermarke. Konzept strategischer Markenführung. Wiesbaden 2009.
- Kaudela-Baum, S./ Holzer, J. & Kocher, P. Y. (2014): Innovation leadership. Führung zwischen Freiheit und Norm. Wiesbaden 2014.
- Kelle, U. (1994): Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung. Weinheim 1994.
- Kern, E.-M. (2016): Verteilte Produktentwicklung. In: Lindemann, U. (Hrsg.): Handbuch Produktentwicklung. München 2016, S. 455–482.
- Kertelge, S. (2010): Einfluss von Kultur in Marketingkooperationen. Köln 2010.
- Keuper, F./ Röder, S. & Korsukéwitz, C. (2010): Governance-Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen Markt und Hierarchie. In: Keuper, F. & Neumann, F. (Hrsg.): Corporate Governance, Risk Management und Compliance. Innovative Konzepte und Strategien. Wiesbaden 2010, S. 191-211.
- Khandwalla, P. N. (1973): Viable and effective organizational design of firms. In: Academy of Management Journal, 16. Jg., Nr. 3, 1973, S. 481-495.
- Kiehlmann, F. (2014): Qualität im Cluster- und Netzwerkmanagement. Wiesbaden 2014.
- Kiese, M. (2012): Regionale Clusterpolitik in Deutschland. Bestandsaufnahme und interregionaler Vergleich im Spannungsfeld von Theorie und Praxis. Marburg 2012.
- Kieser, A. (2006): Der Situative Ansatz. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 215-245.
- Killich, S. (2005): Kooperationsformen. In: Becker, T. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Erfolg. Berlin 2005, S. 13–22.

- Killich, S. (2011): Formen der Unternehmenskooperation. In: Becker, T./ Dammer, I. & Loo-  
se, A. (2011): Netzwerkmanagement: mit Kooperation zum Unternehmenserfolg.  
Berlin 2011, S. 13–22.
- Killich, S. & Luczak, H. (2003): Unternehmenskooperationen für kleine und mittelständische  
Unternehmen. Berlin 2003.
- Kim, Y. J./ Song, S./ Sambamurthy, V. & Lee, Y. L. (2012): Entrepreneurship, knowledge in-  
tegration capability, and firm performance: An empirical study. In: Information Sys-  
tems Frontiers, 14. Jg., Nr. 5, 2012, S. 1047–1060.
- Klaas-Wissing, T. (2009): Der Konfigurationsansatz in der Logistikforschung - Aktueller  
Stand, Potenziale und Grenzen. In: Albers, S. & Reihlen, M. (Hrsg.): Management  
integrierter Wertschöpfungsnetzwerke. Köln 2009, S. 49-72.
- Klaus, E. (2002): Vertrauen in Unternehmensnetzwerken. Eine interdisziplinäre Analyse.  
Wiesbaden 2002.
- Klein, S. (1996): Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke. Wiesbaden 1996.
- Kleine, C. (2000): Mittelständische Firmenpools zur Markterschließung in Ostasien. Frens-  
dorf 2000.
- Klenk, V. & Hanke, D. J. (2009): Corporate Transparency. Wie Unternehmen im Glashauss-  
Zeitalter Wettbewerbsvorteile erzielen. Frankfurt am Main 2009.
- Klump, T. (2000): Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf. St. Gallen 2000.
- Knop, R. (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen.  
Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Wiesbaden 2009.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1993): Why are firms different? In: Die Betriebswirtschaft, 53.  
Jg., Nr. 6, 1993, S. 771–791.
- Kocian, C. (1999): Virtuelle Kooperationen im Mittelstand. Wiesbaden 1999.
- Köhne, T. (2006): Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk. Erklärungsmodell und  
praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft. Wiesbaden 2006.
- Kontos, G. (2004): Bewertung des Erfolgs von Unternehmensnetzwerken in der F&E. Aachen  
2004.
- Kraaijenbrink, J./ Spender, J.-C. & Groen, A. J. (2010): The Resource-based View: A Review  
and Assessment of its Critiques. In: Journal of Management, 36. Jg., Nr. 1, 2010, S.  
349–372.
- Kraege, R. (1997): Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. München 1997.
- Krebs, M. (2000): Die virtuelle Unternehmung als Wissensorganisation: Potenziale und Gren-  
zen des Wissenmanagements. In: Witt, F. H. (Hrsg.): Unternehmung und Informati-  
onsgesellschaft. Management - Organisation - Trends. Wiesbaden 2000, S. 107-136.

- Kreikebaum, H./ Gilbert, D. U. & Reinhardt, G. O. (2003): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen. 2. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Krieger, C. (2001): Erfolgsfaktoren interkultureller Strategischer Allianzen. Am Beispiel von bilateralen Kooperationen zwischen deutschen, französischen und japanischen Automobilunternehmen. Duisburg 2001.
- Kronen, J. H. (1994): Computergestützte Unternehmungsk Kooperation. Wiesbaden 1994.
- Kropeit, G. (1999): Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von FuE-Kooperationen. Dresden 1999.
- Kruse, T. (2007): Marktgerichtete Abstimmung in Unternehmen. Bedeutung und Gestaltung der Schnittstelle von Absatz- und Beschaffungsmanagement. Wiesbaden 2007.
- Krüger, J. (2012): Kooperation und Wertschöpfung. Mit Beispielen aus der Produktentwicklung und unternehmensübergreifenden Logistik. Berlin 2012.
- Kuhn, A. & Hellingrath, B. (2002): Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette. Berlin 2002.
- Kunc, M. H. & Morecroft, J. D. W. (2010): Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. In: Strategic Management Journal, 31. Jg., Nr. 11. 2010, S. 1164–1182.
- Kupke, S. (2009): Allianzfähigkeit von Unternehmen. Wiesbaden 2009.
- Ladwig, D. (1996): F&E-Kooperationen im Mittelstand. Grundlagen für ein erfolgreiches Prozessmanagement. Wiesbaden 1996.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Aufl., Weinheim 2005.
- Larimo, J. & Rumpunen, S. (2006): Partner Selection in International Joint Ventures In: Journal of Euromarketing, 16. Jg., Nr. 1/2, 2006, S. 119–137.
- Lavie, D. (2006): The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. In: Academy of Management Review, 31. Jg., Nr. 3, 2006, S. 638–658.
- Lavie, D. & Rosenkopf, L. (2006): Balancing exploration and exploitation in alliance formation. In: Academy of Management Journal, 49. Jg., Nr. 4, S. 797–818.
- Lebrenz, C. (2017): Strategie und Personalmanagement. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen. Wiesbaden 2017.
- Lehmacher, W. (2016): Globale Supply Chain. Technischer Fortschritt, Transformation und Circular Economy. Wiesbaden 2016.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1981): A model of adaptive organizational search. In: Journal of Economic Behaviour and Organization, 2. Jg., Nr. 4, 1981, S. 307–333.



- Levitas, E. & Chi, T. (2002): Rethinking Rouse and Daellenbach's rethinking. Isolating vs. Testing for sources of sustainable competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*, 23. Jg., Nr. 10, 2002, S. 957–962.
- Liebschner, T. (1996): *Strategische Allianzen im Bereich Forschung und Entwicklung*. Hamburg 1996.
- Liestmann, V. & Gill, C. (1999): Kooperationen Industrieller Dienstleistungen. In: Luczak, H. & Schenk, M. (Hrsg.): *Kooperationen in Theorie und Praxis. Personale, organisatorische und juristische Aspekte bei Kooperationen industrieller Dienstleistungen im Mittelstand*. Fortschritt-Berichte VDI Reihe 16 Nr. 104. Düsseldorf 1999, S. 2–43.
- Lindner-Lohmann, D./ Lohmann, F. & Schirmer, U. (2016): *Personalmanagement*. 3. akt. Aufl., Berlin 2016.
- Lippman, S. A. & Rumelt, P. R. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. In: *The Bell Journal of Economics*, 13. Jg., Nr. 2, 1982, S. 418–438.
- Lo, V. (2003): *Wissensbasierte Netzwerke im Finanzsektor. Das Beispiel des Mergers&Acquisition-Geschäfts*. Wiesbaden 2003.
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2018): *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen*. Zürich 2018.
- Loose, A. & Sydow, J. (1997): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. Strukturationstheoretische Betrachtung. In: Sydow, J. & Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Op-laden 1997, S. 160–193.
- Löser, B. (2000): *Internationalisierung mittelständischer Produktionsunternehmen durch strategische Netzwerke*. Aachen 2000.
- Lorenz, M. (2014): *Allianzportfolios in technologieintensiven Branchen. Konfiguration und Koordination*. Wiesbaden 2014.
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999): The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. In: *Strategic Management Journal*, 20. Jg., Nr. 4, 1999, S. 317–338.
- Lubritz, S. (1998): *Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse*. Frankfurt am Main 1998.
- Luczak, H. & Wimmer, R. (2000): Konzept zur Bewertung von Kooperationen als Instrument zur Unternehmensentwicklung. In: Wojda, F. (Hrsg.): *Innovative Organisationsformen. Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation*. HAB-Forschungsberichte, Bd. 2, Stuttgart 2000, S. 139–166.
- Luthans, F. & Doh, J. (2017): *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 10. Aufl., New York 2017.
- Lutz, V. (1993): *Horizontale strategische Allianzen: Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung*. Hamburg 1993.

- Lyles, M. A. (1987): Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms. In: Columbia Journal of World Business, 22. Jg., Nr. 2, 1987, S. 79–85.
- Mack, O. (2003): Konfiguration und Koordination von Unternehmensnetzwerken. Ein allgemeines Netzwerkmodell. Wiesbaden 2003.
- Magin, V./ Heil, O. P. & Fürst, R. A. (2005): Kooperation und Co-opetition: Erklärungsperspektive der Spieltheorie. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 121–140.
- Malmberg, A. & Maskell, P. (2010): An evolutionary approach to localized learning and spatial clustering. In: Boschma, R. A. & Martin, R. (Hrsg.): The Handbook of Evolutionary Economic Geography. Cheltenham 2010, S. 391–405.
- March, J. G. (1988): Decisions and Organizations. Introduction: A chronicle of speculations about organizational decision-making. Oxford 1988.
- March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science, 2. Jg., Nr. 1, 1991, S. 71–81.
- Männel, W. (1981): Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug: Theoretische Grundlagen – Praktische Fälle. 2. Aufl., Stuttgart 1981.
- McCann, P. (2008): Agglomeration economics. In: Karlsson, C. (Hrsg.): Handbook of research on cluster theory. Cheltenham 2008, S. 23–38.
- McEvily, B. & Marcus, A. (2005): Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. In: Strategic Management Journal, 26 Jg., Nr. 11, 2005, S. 1033–1055.
- Meffert, H. (1999): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive und Perspektiven des Marketing. Wiesbaden 1999.
- Mehler, B. H. (1999): Aufbau virtueller Fabriken aus dezentralen Partnerverbünden. München 1999.
- Mellewigt, T. (2003): Management von Strategischen Kooperationen. Eine ressourcenorientierte Untersuchung in der Telekommunikationsbranche. Wiesbaden 2003.
- Mengele, J. (1994): Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im Internationalen Marketing. Wiesbaden 1994.
- Menzel, M.-P. & Fornahl, D. (2010): Cluster Life Cycles. Dimensions and Rationales of Cluster Evolution. In: Industrial and Corporate Change, 19. Jg., Nr. 1., 2010, S. 205–238.
- Mes, F. (2011): Internal Corporate Venturing zur Steigerung der Innovationsfähigkeit etablierter Unternehmen. Ein konzeptioneller Ansatz zur Übertragung der Instrumente der Venture-Capital-Industrie. Wiesbaden 2011.
- Metzenthin, R. (2002): Kompetenzorientierte Unternehmensakquisition. Eine Analyse aus der Sicht des Kompetenzlückenansatzes. Wiesbaden 2002.

- Meyer, M. (1995): Ökonomische Organisation der Industrie. Wiesbaden 1995.
- Meyer, T. & Schade, M. (2007): Cross-Marketing-Allianzen, die stark machen. Göttingen 2007.
- Michel, L. (2009): Management von Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung. Eine empirische Studie. Konstanz 2009.
- Michel, U. (1996): Wertorientiertes Management strategischer Allianzen. München 1996.
- Mikus, B. (1998): Make-or-buy-Entscheidungen in der Produktion. Führungsprozesse – Risikomanagement – Modellanalysen. Wiesbaden 1998.
- Mildenberger, U. (1998): Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken. Wiesbaden 1998.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984): Fit, Failure, and the Hall of Fame. In: California Management Review, 26. Jg., Nr. 3, 1984, S. 10–28.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1986): Organizations – New Concepts for New Forms. In: California Management Review, 28. Jg., Nr. 3, 1986, S. 62–73.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1992): Causes of failures in network organizations. In: California Management Review, 34. Jg., Nr. 4, 1992, S. 53–72.
- Miller, D. (1981): Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalten. In: Journal of Management Studies, 18. Jg., Nr. 1, 1981, S. 1–26.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984): Organizations: A Quantum View. Englewood Cliffs 1984.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. In: Management Science, 24. Jg, Nr. 9, 1978, S. 934–948.
- Mintzberg, H. (1979a): The structuring of organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliffs 1979.
- Mintzberg, H. (1979b). An emerging strategy of "direct" research. In: Administrative Science Quarterly, 24. Jg., Nr. 4, 1979, S. 582–589.
- Mintzberg, H. (2003): The strategy process. 4. Aufl., New York 2003.
- Mintzberg, H./ Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999): Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien 1999.
- Mitchell, W./ Dussauge, P. & Garrette, B. (2002): Alliances with competitors. How to combine and protect key resources. In: Creativity & Innovation Management, 11. Jg., Nr. 3, 2002, S. 203–223.
- Mitchell, R./ Burgess, J./ Waterhouse, J. & McNeil, K. (2009): Knowledge Flow in clustered smes: Technological Specialists as knowledge Gatekeepers. Cluster Research Conference. Flensburg 2009.
- Mizutani, F. & Nakamura, E. (2014): Managerial incentive, organizational slack, and performance: empirical analysis of Japanese firms' behavior. In: Journal of Management & Governance, 18. Jg., Nr. 1, 2014, S. 245–284.

- Möller, K. (2006): Wertschöpfung in Netzwerken. München 2006.
- Moldaschl, M. (2007a): Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit. Zur Wiederentdeckung der immateriellen Ressourcen. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. Band 3. 2. Aufl., München 2007, S. 19–45.
- Moldaschl, M. (2007b): Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit. Grundbegriffe des Modells Nachhaltiger Unternehmensführung. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. Band 3. 2. Aufl., München 2007, S. 81–109.
- Molina, J. (1999): On the Relational View. In: The Academy of Management Review, 24. Jg., Nr. 2, 1999, S. 184–185.
- Morasch, K. (1994): Mehr Wettbewerb durch Strategische Allianzen? In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik. Band 214, Nr. 3, S. 275–288.
- Morschett, D. (2005): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 377–404.
- Muhle, S. (2010): Strategisches Innovationsmanagement in überbetrieblichen Informationssphären: Phänomenologie und Bezugsrahmen für eine erweiterte Sicht des Strategischen Managements von Informationsressourcen. Köln 2010.
- Müller, D. (2009): Moderatoren und Mediatoren in Regressionen. In: Albers, S./ Klapper, D./ Konradt, U./ Walter, A. & Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 237–252.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2016). Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 5., überarb. Aufl. Stuttgart 2016.
- Murray, F. T. & Murray, A. H. (1986): Global Managers for Global Business. In: Sloan Management Review, 27. Jg., Nr. 2, 1986, S. 75–80.
- Müser, M. (1999): Ressourcenorientierte Unternehmensführung. Zentrale Bestandteile und ihre Gestaltung. Siegen 1999.
- Nakamura, M. (2005): Joint Venture instability, learning and the relative bargaining power of the parent firms. In: International Business Review, 14. Jg., Nr. 4, 2005, S. 465–493.
- Nakos, G. & Brouthers, K. D. (2008): International alliance commitment and performance of small and medium-sized enterprises: The mediating role of process control. In: Journal of International Management, 14. Jg., Nr. 2, 2008, S. 124–137.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982): An evolutionary theory of economic change. Cambridge 1982.
- Nestle, V. (2011): Open Innovation im Cluster - Eine Wirkungsanalyse zu Clusterinitiativen in forschungsintensiven Industrien. Wiesbaden 2011.

- Neumann, L. (2009): Risikomanagement bei der Gestaltung von Unternehmenskooperationen. Untersucht am Beispiel der Investitionsgüterindustrie. Hamburg 2009.
- Newbert, S. L. (2007): Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. In: *Strategic Management Journal*, 28 Jg., Nr. 2, 2007, S. 121–146.
- Newbert, S. L. (2008): Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*, 29. Jg., Nr. 7, 2008, S. 745–768.
- Nguyen, H. L. & Larimo, J. (2008): Governing for Success: The host country uncertainty and the design of foreign parent control in international joint ventures. In: Hendrikse, G./ Tuunanen, M./ Cliquet, G. & Windberger, J. (Hrsg.): *Strategy and Governance of Networks*. Heidelberg 2008, S. 327–346.
- Nickerson, J. A. & Zenger, T. R. (2004): A knowledge-based theory of the firm - The problem-solving perspective. In: *Organization Science*, 15. Jg., Nr. 6, 2004, S. 617–632.
- Nielsen, B. B. (2003): An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation. In: *European Management Journal*, 21. Jg., Nr. 3, 2003, S. 301–322.
- Niemann, B. (2013): Analyse und Messung des Zusammenhangs von Vertrauen und Performance in F&E-Kooperationen. Wiesbaden 2013.
- Nolf, B./ Tsiakis, P. & Sambukumar, R. (2012): How to Implement an Effective Market Scan. In: *Supply & Demand Chain Executive*, 13. Jg., Nr. 1, 2012, S. 29–30.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York 1995.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens*. Frankfurt am Main 1997.
- Nohria, N. & Gulati R. (1996): Is Slack Good or Bad for Innovation? In: *The Academy of Management Journal*, 39. Jg., Nr. 5, 1996, S. 1245–1264.
- Nooteboom, B. (2008): *Interfirm alliances: International Analysis and Design*. London 2008.
- Oelsnitz von der, D. (2005): Kooperation – Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 183–210.
- Oesterle, M.-J. (2005): Kooperationen in Forschung & Entwicklung. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S.769–796.
- Oliver, C. (1997): Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based view. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg., Nr. 9, 1997, S. 697–713.
- Osterloh, M. & Frost, J. (2000): *Prozessmanagement als Kernkompetenz*. 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

- Ostertag, M. M. (2012): Erfolgsfaktoren von Kooperationen innerhalb der Internationalisierungsstrategien von Familienunternehmen. Stuttgart 2012.
- Oswald, L. (2010): Horizontale Logistikk Kooperationen. Eine modellbasierte und systemdynamische Analyse. Mannheim 2010.
- Padberg, A. (2000): Strategische Unternehmensnetzwerke versus Cross-border-Unternehmensakquisitionen. Analyse alternativer Markteintrittsformen. Wiesbaden 2000.
- Parkhe, A. (1991): Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. In: Journal of International Business Studies, 22. Jg., Nr. 4, 1991, S. 579–601.
- Parry, G. C. (2005): Joined up Lean. In: Manufacturing Engineer, 84. Jg., Nr. 5, 2005, S. 44–47.
- Patzak, G. & Rattay, G. (2014): Projektmanagement. Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen. 6. Aufl., Wien 2014.
- Pauls, S. (1998): Business Migration. Wiesbaden 1998.
- Pausenberger, E. & Nöcker, R. (2000): Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., Nr. 4, 2000, S. 393–412.
- Pearce, J. A. & Doh, J. P. (2005): Initiatives: The High Impact of Collaborative Social Initiatives. In: Sloan Management Review, 46. Jg., Nr. 3, 2005, S. 30–39.
- Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford 1959.
- Perich, R. (1992): Unternehmensdynamik. Bern 1992.
- Perlitz, M. (2004): In Kooperationen Internationale Märkte erobern. In: Absatzwirtschaft, 47. Jg., Nr. 1, S. 24–29.
- Perrow, C. (1986): Complex organizations: a critical essay. 3. Aufl., New York 1986.
- Peteraf, M. A. (1994): Commentary: The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research. In: Shrivastava, P./ Huff, A. & Dutton, J. (Hrsg.): Advances in Strategic Management. London 1994, S. 153–158.
- Pfeffer, J. (1992): Managing with Power – Politics and Influence in Organizations. Boston 1992.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978): The external control of organizations. A resource dependence perspective. New York 1978.
- Pfohl, H.-C. (1977): Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen. Berlin 1977.

- Pfohl, H.-C. (2006): Logistik. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 4., völlig neu bearb. Aufl., Berlin 2006, S. 261–296.
- Pfohl, H.-C. & Stölzle, W. (1996): Planung und Kontrolle. Konzeption, Gestaltung, Implementierung. 2., neu bearb. Aufl., München 1996.
- Pfohl, H.-C./ Bode, A. & Talmon l'Armée, T. (2010): Cluster und Netzwerke. In: Das Wirtschaftsstudium (WiSu), 39. Jg., Nr. 1, 2010, S. 87–91.
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: Ordelheide, D./ Rudolph, B. & Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart 1991, S. 143–170.
- Picot, A. & Neuburger, R. (1998): Virtuelle Organisationsformen. In: Spoun, S./ Müller-Möhl, E. & Jann, R. (Hrsg.): Universität und Praxis. Zürich 1998, S. 449–468.
- Picot, A./ Reichwald, R. & Wigand, T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management. 5. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Picot, A./ Dietl, H. & Franck, E. (2008): Organisation: Eine ökonomische Perspektive. 5. Aufl., Stuttgart 2008.
- Picot, A./ Dietl, H./ Franck, E./ Fiedler, M. & Royer, S. (2015): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 7. akt. Aufl., Stuttgart 2015.
- Poppe, R. (2016): Kooperationsplattformen für das Supply Chain Management. Gestaltungsempfehlungen für die kooperative Koordination der Supply Chain. Wiesbaden 2016.
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York 1985.
- Porter, M. E. (1986): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt am Main 1986.
- Porter, M. E. (1989): Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept. In: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb: Strategie der neuen Institutionalisierung. Wiesbaden 1989, S. 17–68.
- Porter, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. London 1990.
- Porter, M. E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: Strategic Management Journal, 12. Jg., Special Issue, 1991, S. 95–117.
- Porter, M. E. (1998a): Competitive strategy: Techniques and strategies for analyzing industries and competitors. New York 1998.
- Porter, M. E. (1998b): Clusters and the new economics of competition. In: Harvard Business Review, 76. Jg., Nr. 6, 1998, S. 77–90.
- Porter, M. E. (1998c): Clusters and Competition. New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. In: Porter, M. E. (Hrsg.): On Competition. Boston 1998, S. 197–287.

- Porter, M. E. (1999a): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10., durchges. und erw. Auflage, Frankfurt am Main 1999.
- Porter, M. E. (1999b): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Sonderausgabe. Wien 1999.
- Porter, M. E. (1999c): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5., durchges. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main 1999.
- Porter, M. E. (2003): Locations, Clusters, and Company Strategy. In: Clark, G. L./ Feldmann, M. P. & Gertler, M. S. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Economic Geography. Oxford 2003, S. 253–274.
- Porter, M. E. (2004): Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. New York 2004.
- Porter, M. E. & Fuller, M. B. (1989): Koalitionen und globale Strategien. In: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung. Wiesbaden 1989, S. 363–400.
- Powell, W. W. (1990): Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: Research in Organizational Behaviour, 12. Jg, 1990, S. 295–336.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68. Jg., Nr. 3, 1990, S. 79–91.
- Prange, C. (1999): Interorganisationales Lernen. Lernen in, von und zwischen Organisationen. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden 1999, S. 151–177.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001): Is the resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research? In: Academy of Management Review, 26. Jg., Nr. 1, 2001, S. 22–40.
- Probst, G./ Raub, S. & Romhardt, K. (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wichtigste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl., Wiesbaden 2012.
- Proff, H. & Proff, H. (2012): Dynamisches Automobilmanagement. Strategien für international tätige Automobilunternehmen im Übergang in die Elektromobilität. Wiesbaden 2012.
- Provan, G. K./Fish, A. & Sydow, J. (2007): Interorganizational Networks at the Network Level. A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. In: Journal of Management, 33. Jg, Nr. 3, 2007, S. 479–516.
- Pucik, V. (1988): Strategic alliances: organizational learning and competitive advantage: the human resource management agenda. In: Human Resource Management, 27. Jg., Nr. 1, 1988, S. 77–93.
- Rahmati, A. (2010): Strategische Allianzen in der Automobilindustrie: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Unternehmenskooperationen. Hamburg 2010.



- Rath, H. (1990): Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperationen. Hamburg 1990.
- Rasche, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden 1994.
- Rasche, C. & Wolfrum, B. (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., Nr. 4, 1994, S. 501–517.
- Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. In: Academy of Management Review, 15. Jg., Nr. 1, 1990, S. 88–102.
- Refflinghaus, J.-R. (2000): Anbahnung von Forschungs- und Entwicklungskooperationen mit Methoden des Qualitätsmanagements. Dortmund 2000.
- Reinhardt, I. (2007): Eine neutrale Theorie der Wettbewerbsdominanz. Köln 2007.
- Reissner, S. (1992): Synergiemanagement und Akquisitionserfolg. Wiesbaden 1992.
- Ren, H./ Gray, B. & Kim, K. (2009): Performance of international Joint Ventures: What factors really make a difference and how? In: Journal of Management, 35. Jg., Nr. 3, 2009, S. 805–832.
- Renz, T. (1998): Management in internationalen Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden 1998.
- Rese, M./ Söllner, A. & Utzig, P. (2002): Relationship Marketing. Berlin 2002.
- Richardson, G. B. (1972): The Organisation of Industry. In: Economic Journal, 82. Jg., Nr. 327, 1972, S. 883–896.
- Richter, F.-J. (1995): Erfolg durch Kooperationen: Dynamik von Allianznetzwerken als Herausforderung der neunziger Jahre. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 47. Jg., Nr. 5, S. 523–539.
- Richter, R. & Furubotn, E. G. (2010): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. 4. Aufl., Tübingen 2010.
- Rief, A. (2008): Entwicklungsorientierte Steuerung strategischer Netzwerke. Wiesbaden 2008.
- Riemer, K. (2005): Sozialkapital und Kooperation. Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen. Tübingen 2005.
- Ripperger, T. (2003): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. 2. Aufl., Tübingen 2003.
- Ritter, T. (1998): Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz: effektives Management von Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden 1998.
- Robson, M. J. (2002): Partner Selection in Successful International Strategic Alliances: The Role of Co-operation. In: Journal of General Management, 28. Jg., Nr.1, 2002, S. 1–15.

- Röderstein, R. (2009): Erfolgsfaktoren im Supply-Chain-Management der DIY-Branche. Wiesbaden 2009.
- Rosenfeld, S. A. (1997): Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. In: *European Planning Studies*, 5. Jg., Nr. 1, 1997, S. 3–23.
- Rotering, C. (1990): Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen: eine empirische Analyse. Stuttgart 1990.
- Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform. Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart 1993.
- Rothaermel, F. T. (2015): *Strategic management*. 3. Aufl., New York 2015.
- Röth, C. E. (2011): Internationalisierung von Logistikdienstleistern. Ressourcen – Märkte – Strategien. Berlin 2011.
- Rousseau, D. (1985): Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives. In: Staw, B. & Cummings, L. (Hrsg.): *Research in Organizational Behaviour*. 7. Jg., 1985, S. 1-37.
- Royer, S. (2000): Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. München 2000.
- Rüggeberg, H. (1997): Strategisches Markteintrittsverhalten junger Technologieunternehmen – Erfolgsfaktoren der Vermarktung von Produktinnovationen, Wiesbaden 1997.
- Rühli, E. (1995): Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen. In: *Die Unternehmung*, 49. Jg., Nr. 2, 1995, S. 91–105.
- Rupprecht-Däullary, M. (1994): Zwischenbetriebliche Kooperation. Wiesbaden 1994.
- Rusnjak, A. (2014): *Entrepreneurial Business Modeling*. Definitionen – Vorgehensmodell – Framework – Werkzeuge – Perspektiven. Wiesbaden 2014.
- Salomon, R. (2013): Nachhaltiges Gelingen strategischer Allianzen. Quantitativ untersucht auf Basis des strategischen Managements. Wiesbaden 2013.
- Sampson, R. C. (2007): R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. In: *The Academy of Management Journal*, 50. Jg., Nr. 2, 2007, S. 364-686.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997): Reinventing Strategic Management: New theory and practise for competence-based competition. In: *European Management Journal*, 15. Jg., Nr. 3, 1997, S. 303-317.
- Sanchez, R./ Heene, A. & Thomas, H. (1996): Introduction. Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In: Sanchez, R./ Heene, A. & Thomas, H. (Hrsg.): *Dynamics of Competence-based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford 1996, S. 1–35.

- Schawel, C. & Billing F. (2018): Drei generische Strategien. In: Schawel, C. & Billing F. (Hrsg.): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. 6. Aufl., Wiesbaden 2018, S. 109–111.
- Scheer, A.-W. & Jost, W. (2005): Corporate Performance Management. ARIS in der Praxis. Heidelberg 2005.
- Scheideler, J.-A. (2010): Entsteht hier ein Cluster? Eine Netzwerkanalyse der Bochumer IT-Sicherheitsbranche. Hamburg 2010.
- Scherer, A. G. & Beyer, R. (1998): Der Konfigurationsansatz im strategischen Management - Rekonstruktion und Kritik. In: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., Nr. 3, 1998, S. 332–347.
- Schilling, M. A. (2000): Toward a General Modular Systems Theory and Its Application to Interfirm Product Modularity. In: Academy of Management Review, 25. Jg., Nr. 2, 2000, S. 312–334.
- Schindele, S. (1998): Der Kooperationsbegriff und die Bedeutung von Einkaufskooperationen. In: Voegelé, R. A. & Schindele, S. (Hrsg.): Einkaufskooperationen in der Praxis. Chancen, Risiken, Lösungen. Wiesbaden 1998, S. 29–47.
- Schmidt, A. (2009): Relational View. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 20. Jg., Nr. 1, 2009, S. 129–137.
- Schmidt, A. (2015): Überlegene Geschäftsmodelle. Wertgenese und Wertabschöpfung in turbulenten Umwelten. Wiesbaden 2015.
- Schmidt, D. O. (1997): Unternehmenskooperationen in Deutschland. Wiesbaden 1997.
- Schmid, S. (2002): Marteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien internationaler Unternehmen. In: Das Wirtschaftsstudium, 31. Jg., Nr. 5, 2002, S. 669–676.
- Schmidthals, J. (2007): Technologiekooperationen in radikalen Innovationsvorhaben. Wiesbaden 2007.
- Schmierl, K. (2011): Unternehmensübergreifende Lernallianzen in der Metall- und Elektroindustrie – Typologie, Besonderheiten und theoretische Implikationen. In: Voss-Dahm, D./ Mühge, G./ Schmierl, K. & Struck, O. (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden 2011, S. 25–48.
- Schneider, D. (1997): Betriebswirtschaftslehre. Band 3. Theorie der Unternehmung. München 1997.
- Schneider, D. (2011): Betriebswirtschaftslehre als Einzelwirtschaftstheorie der Institutionen. Wiesbaden 2011.
- Scholta, C. (2005): Erfolgsfaktoren unternehmensübergreifender Kooperationen am Beispiel der mittelständischen Automobilindustrie in Sachsen. Chemnitz 2005.
- Schräder, A. (1996): Management virtueller Unternehmungen. Frankfurt 1996.

- Schreyögg, G. (1997): Kommentar: Theorien organisatorischer Ressourcen. In: Ortmann, G./ Sydow, J. & Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen 1997, S. 481–486.
- Schreyögg, G. & Kliesch, M. (2006): Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen – „Dynamic Capabilities“ als Lösungsansatz? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., Nr. 6., 2006, S. 455–476.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 6., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2016.
- Schuh, G. (2014): Einkaufsmanagement. Handbuch Produktion und Management 7. 2., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Berlin 2014.
- Schuh, G./ Friedli, T. & Kurr, M. A. (2005): Kooperationsmanagement – systematische Vorbereitung, gezielter Auf- und Ausbau, entscheidende Erfolgsfaktoren. München 2005.
- Schulte-Zurhausen, M. (2015): Organisation. 6., überarb. u. akt. Aufl. München 2015.
- Schulz, A. (2004): Stolpersteine auf internationalem Parkett: Gescheiterte KMU-Kooperationen und ihre „lessons learned“. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa. Köln 2004, S. 89–109.
- Schwerk, A. (2000): Dynamik von Unternehmenskooperationen. Berlin 2000.
- Schwinger, D. (2010): Unternehmensnetzwerke und virtuelle Unternehmen als Wettbewerbsstrategie für kleine und mittelgroße Logistikunternehmen der neuen Bundesländer. Magdeburg 2010.
- Seidel, D. & Ricken, B. (2010): Unsichtbare Netzwerke - Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt. Wiesbaden 2010.
- Seidl, J. (2011): Multiprojektmanagement. Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement. Berlin 2011.
- Seifert, F. (2002): Die Wettbewerbspotenziale von Bankmergern. Eine geschäftsfeldspezifische Untersuchung anhand des Resource-based View. Heidelberg 2002.
- Sell, A. (2002): Internationale Unternehmenskooperationen. 2. Aufl., München 2002.
- Selznik, P. (1957): Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York 1957.
- Servajean-Hilst, R. (2013): Stage of development, governance and performance of inter-firm innovation cooperation: a conceptual model and propositions. In: 22nd annual IPSERA conference: purchasing & supply management for a sustainable world. Nantes 2013.
- Sharfman, M. P./ Wolf, G./ Chase, R. B. & Tansik, D. A. (1988): Antecedents of organizational slack. In: Academy of Management Review, 13. Jg., Nr. 4, 1988, S. 601–615.

- Shi, Y. (2005): Global Manufacturing Network. In: The Blackwell encyclopedia of management: Operations management. Oxford 2005, S.100–101.
- Siebert, J. (2010): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 5. Aufl., Wiesbaden 2010. S. 7-27.
- Simmie, J. & Sennett, J. (1999): Innovation in the London Metropolitan Region. In: Hart, D./ Simmie, J./ Wood, P. & Sennett, J. (Hrsg.): Innovative Clusters and Competitive Cities in the UK and Europe. Working Paper 182. Oxford 1999.
- Simon, M. C. (2007): Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Wiesbaden 2007.
- Sirmon, D. G./ Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007): Managing firm resources in dynamic environments to create value. Looking inside the black box. In: Academy of Management Review, 32. Jg., Nr. 1, 2007, S. 273–292.
- Sirmon, D. G./ Gove, S. & Hitt, M. A. (2008): Resource management in dyadic competitive rivalry. The effects of resource bundling and deployment. In: Academy of Management Journal, 51. Jg., Nr. 5, 2008, S. 919–935.
- Snow, C./ Miles, R. & Coleman, H. (1992): Managing 21st Century Network Organizations. In: Organizational Dynamics, 20. Jg., Nr. 3, 1992, S. 5–20.
- Song, H. & Vannetelbosch, V. (2007): International R&D Collaboration Networks. In: The Manchester School, 75. Jg., Nr. 6, 2007, S. 742–766.
- Spekman, R. E./ Forbes III, T. M./ Isabella, L. A. & MacAvoy, T.C. (1998): Alliance Management: A view from the past and a look to the future. In: Journal of Management Studies, 35. Jg., Nr. 6, 1998, S. 747–772.
- Spender, J.-C. (1994): Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. In: International Business Review, 3. Jg., Nr. 4, 1994, S. 353–367.
- Spengel, A. (2006): Allianzen in der Markenführung. Ansatz zur Planung Kooperativer Markenstrategien. Wiesbaden 2006.
- Staehle, W. H. (1991): Redundanzen, Slack und lose Kooplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Staehle, W. H. & Sydow, J. (1991): Managementforschung 1. Berlin 1991, S. 313–345.
- Staehli, L./ Schlenzig, T./ Müller-Stewens, G. & Zimmermann, M. (2013): Der Wertbeitrag einer Strategieabteilung. Zusammensetzung, Messung und Entwicklung. In: Zeitschrift Führung + Organisation - zfo, 82. Jg., Nr. 6, 2013, S. 428–433.
- Stake, R. E. (1995): The art of case study research. Thousand Oaks 1995.
- Stake, R. E. (2000): Qualitative case studies. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Hrsg.): The handbook of qualitative research. Thousand Oaks 2000, S. 443-466.
- Staudt, E. (1992): Kooperationshandbuch. Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis. Stuttgart 1992.

- Steffen, C. (2012): How firms profit from acting in networked environments: Realising competitive advantages in business clusters. A resource-oriented case study analysis of the German and Swiss watch industry. München 2012.
- Stein, V. (2005): Kooperation: Erklärungsperspektive der strategischen Managementforschung. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 167-182.
- Steinheuser, S. (2006): Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken. München 2006.
- Sterr, C. (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement. Was Führungskräfte wissen müssen. Wiesbaden 2014.
- Stöcker, B. (2016): Methoden des Projektportfoliomanagements. In: Wagner, R. (Hrsg.): Erfolgreiches Projektportfoliomanagement. Düsseldorf 2016, S. 83–98.
- Sucky, E. (2008): Netzwerkmanagement. In: Arnold, D./ Isermann, H./ Kuhn, A./ Tempelmeier, H. & Furmans, K. (Hrsg.): Handbuch Logistik. 3. Aufl., Berlin 2008, S. 934–946.
- Suen, W. W. (2005): Non-Cooperation: The Dark Side of Strategic Alliances. Basingstoke 2005.
- Swoboda, B. (2005): Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 35-64.
- Sydow, J. (1992a): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden 1992.
- Sydow, J. (1992b): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. In: Staehle, W. H. & Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2. Berlin 1992, S. 239–311.
- Sydow, J. (2010): Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 5. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 373–470.
- Sydow, J. & Duschek, S. (2011): Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke - Cluster - Allianzen. Stuttgart 2011.
- Sydow, J. & Möllering, G. (2015): Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate. 3., akt. u. überarb. Aufl., München 2015.
- Tan, J. & Peng, M. W. (2003): Organizational Slack And Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies From An Emerging Economy. In: Strategic Management Journal, 24. Jg., Nr. 13, 2003, S. 1249–1263.
- Teece, D. J. (1998a): Knowledge and Competence as Strategic Assets. In: Reprinted from the California Management Review, 40. Jg., Nr. 3, 1998, S. 129–152.

- Teece, D. J. (1998b): Capturing value from knowledge assets. In: *California Management Review*, 40 Jg., Nr. 3, 1998, S. 55–79.
- Teece, D. J./ Pisano, G. & Shuen, A. (1990): *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*. Arbeitspapier Nr. 90-8, University of California in Berkeley 1990.
- Teece, D. J./ Pisano, G. & Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg., Nr. 7, 1997, S. 509–533.
- Teng, B.-S. & Cummings, J. L. (2002): Trade-offs in Managing Resources and Capabilities. In: *Academy of Management Executive*, 16. Jg., Nr. 2, 2002, S. 81–91.
- Thelen, E. M. (1993): *Die zwischenbetriebliche Kooperation: ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben?* Frankfurt am Main 1993.
- Thiele, M. (1997): *Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen. Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen*. Wiesbaden 1997.
- Theurl, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen. Facetten der Dynamik. In: Ahlert, D. (Hrsg.): *Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*. Neuwied 2001.
- Thiebes, F. (2012): *Kundenintegrierendes Innovationsmanagement: eine Erfolgsfaktorenforschung am Beispiel des deutschen Kunststoffmaschinenbaus*. München 2012.
- Thom, N. & Wenger, A. P. (2002): *Die effiziente Organisation*. Glattdruck 2002.
- Thom, N. & Wenger, A. P. (2010): *Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung*. Wiesbaden 2010.
- Thomas, J. B./ Sussman, S. W. & Henderson, J. C. (2001): Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. In: *Organization Science*, 12. Jg., Nr. 3, 2001, S. 331–345.
- Tiberius, V. & Reckenfelderbäumer, M. (2004): *Die Schaltschrankunternehmung. Chancen und Risiken*. Zürich 2004.
- Tichy, G. (2001): Regionale Kompetenzzyklen. Zur Bedeutung von Produktlebenszyklus- und Clusteransätzen im regionalen Kontext. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 45. Jg., Nr. 3-4, 2001, S. 181–201.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007): Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. In: *Academy of Management Review*, 32. Jg., Nr. 3, 2007, S. 774–786.
- Tröndle, D. (1986): *Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen*. Bergisch Gladbach 1986.
- Trumpfheller, M. (2004): Die Fallstudienmethode in der Logistikforschung. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): *Netzkompetenz in Supply Chains. Grundlagen und Umsetzung*. Wiesbaden 2004, S. 175-188.
- Türk, R. (1999): Forschungs- und Entwicklungskooperationen. In: Engelhard, J. & Sinz, J. E. (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im*

- Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden 1999, S. 59–88.
- Uebele, H. (1991): Joint Ventures zwischen Betrieben der UdSSR und der Bundesrepublik Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg., Ergänzungsheft 1, 1991, S. 89–123.
- Ulrich, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In: Geist, M. N. & Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebs. Festschrift zum 80. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Curt Sandig. Stuttgart 1981, S. 1–15.
- Vaidya, S. (2009): International Joint Ventures: an integrated framework. In: Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, 19. Jg., Nr. 1, 2009, S. 8–16.
- Van den Berg, L./ Braun, E. & van Winden, W. (2001): Growth Clusters in European Cities: An Integral Approach. In: Urban Studies, 38. Jg., Nr. 1, 2001, S. 186–206.
- Van der Weerdt, N. P./ Volberda, H. W./ Verwaal, E. & Stienstra, M. (2012): Organizing for flexibility: addressing dynamic capabilities and organization design. In: Donaldson, A./ Huber, L./ Håkansson, G. P./ Snow, D. D. & Bøllingtoft, C. C. (Hrsg.): Collaborative Communities of Firms. Purpose, Process, and Design. New York 2012, S. 105–125.
- Vassolo, R. S./ Anand, J. & Folta, T. B. (2004): Non-additivity in Portfolios of Exploration Activities: A Real Options-based Analysis of Equity Alliances in Biotechnology. In: Strategic Management Journal, 25. Jg., Nr. 11, 2004, S. 1045–1061.
- Väyrynen, K. (2009): Evolution of software business in industrial companies: Resources, Capabilities and Strategy. Oulu 2009.
- Voeth, M. & Rabe, C. (2005): Internationale Joint Ventures. Grundsatzentscheidung, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 647–674.
- Voß, W. (2002): Ganzheitliche Bewertung von Unternehmensnetzwerken. Konzeption eines Bewertungsmodells. Frankfurt 2002.
- Wade, M. & Hulland, J. (2004): Review: The resource-based view and informations systems research: Review, extension, and suggestions for further research. In: Management Information Systems Quarterly, 28. Jg., Nr. 1, 2004, S. 107–142.
- Wall, F. (2000): Planung in virtuellen Unternehmen. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 11. Jg, Nr. 2, 2000, S. 117–139.
- Wallenburg, C. M. & Weber, J. (2005): Kooperationen in Logistik und Supply Chain Management. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 747–767.
- Walliser, S. & Sedlmayer, M. R. (2011): Ressourceneinsatz im Portfolio optimieren. In: Hirzel, M./ Alter, W. & Sedlmayr, M. (Hrsg.): Projektportfolio-Management. Strategi-



- sches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis. Wiesbaden 2011, S. 167–175.
- Walter, A. (2003): Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft - Voraussetzungen für den Erfolg. Wiesbaden 2003.
- Walter, A. D. (2016): Mittleres Management - Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Leitfaden zur Führung, Förderung und Beratung des "Sandwichmanagements". Wiesbaden 2016.
- Walti, C. (1999): Vertriebsmanagement für Industriegüter – dargestellt am Beispiel der Schweizer Werkzeugmaschinenindustrie. Schesslitz 1999.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007): Dynamic Capabilities. A Review and Research Agenda. In: International Journal of Management Reviews, 9. Jg., Nr. 1, 2007, S. 31–51.
- Wannenwetsch, H. (2010): Integrierte Materialwirtschaft und Logistik. Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik und Produktion. 4. Aufl., Berlin 2010.
- Wassermann, S. & Faust, K. (1994): Social Network Analysis. Cambridge 1994.
- Weddewer, M. (2007): Verrechnungspreissysteme für horizontale Speditionsnetzwerke. Simulationsgestützte Gestaltung und Bewertung. Wiesbaden 2007.
- Wefald, A. J./ Katz, J. P./ Downey, R. G. & Rust, K. G. (2010): Organizational Slack, Firm Performance, and the Role of Industry. In: Journal of Managerial Issues, 22. Jg., Nr. 1, 2010, S. 70-87.
- Wegehaupt, P. (2004): Führung von Produktionsnetzwerken. Aachen 2004.
- Wegmeth, U. (2002): Horizontale Kooperationen in der Molkereiwirtschaft. München 2002.
- Weigle, J. (2007): Informationsverarbeitung und -verteilung virtualisierter Organisationen. Das Beispiel der Multimedia-Branche. Wiesbaden 2007.
- Welge, M./ Al-Laham, A. & Eulerich, M. (2017): Strategisches Management. Grundlagen - Prozesse – Implementierung. 7., überarb. u. akt. Aufl., Wiesbaden 2017.
- Wellbrock, W. (2015): Innovative Supply-Chain-Management-Konzepte. Branchenübergreifende Bedarfsanalyse sowie Konzipierung eines Entwicklungsprozessmodells. Wiesbaden 2015.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal 5. Jg., Nr. 2, 1984, S. 171–180.
- Wernerfelt, B. (1995): The resource-based view of the firm. Ten years after. In: Strategic Management Journal, 16. Jg., Nr. 3, 1995, S. 171–174.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2004): Concepts in Strategic Management and Business Policy. Boston 2004.
- Whetten, D. A. (1989): What constitutes a theoretical contribution? In: Academy of Management Review, 14. Jg., Nr. 4, 1989, S. 490-495.

- Wieczorek, M. & Lachmann, J. (2005): Cross Marketing im Tourismus. Grundlagen - Praxisbeispiele - Fallstudien. Hamburg 2005.
- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens. Wiesbaden 1996.
- Wildner, M. (2017): Strategische Ausrichtung von Corporate-Citizenship-Engagement. Theoretische Fundierung und Anwendung in der Unternehmenspraxis. Wiesbaden 2017.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. New York 1975.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. New York 1985.
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen 1990.
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: Administrative Science Quarterly, 36. Jg., Nr. 2, 1991, S. 269-296.
- Williamson, O. E. (1998): Transaction Cost Economics: how it works; where it is headed. In: De Economist, 146. Jg., Nr. 1, 1998, S. 23–58.
- Wohlgemuth, O. (2002): Management netzwerkartiger Kooperationen. Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung. Wiesbaden 2002.
- Wojda, F./ Waldner, B. & Mayrhofer, W. (2002): Cluster als regionale Antwort auf die Globalisierung und Arbeitsplatzmotor der österreichischen Wirtschaft. Forschungsbericht. Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre, Technische Universität Wien. Wien 2002.
- Wolan, M. (2018): digitale innovationen: Schneller. Wirtschaftlicher. Nachhaltiger. 3. Aufl., Göttingen 2018.
- Wolff, C. (2005): Stabilität und Flexibilität von Kooperationen. Entwicklung einer wettbewerbsorientierten Flexibilitätstheorie am Beispiel der Automobilbranche. Wiesbaden 2005.
- Wolf, J. (2000): Der Gestaltungsansatz in der Management- und Organisationslehre. Wiesbaden 2000.
- Wolf, J. (2013): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 5., überarb. u. akt. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Wolf, J./ Bergschneider, B./ Paul, H. & Zipse, T. (2019): Erfolg im Mittelstand. Tipps für die Praxis. 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2019.
- Woratschek, H. & Roth, S. (2005): Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 141–166.

- Wu, F./ Sinkovics, R. R./ Cavusgil, S. T. & Roath, A. S. (2007): Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. In: Journal of International Business Studies, 38. Jg., Nr. 2, 2007, S. 283–302.
- Wunder, T. (2017): CSR und strategisches Management. Wie man Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt. Berlin 2017.
- Wüthrich, H. A. & Philipp, A. F. (1998): Virtualisierung als zukunftsweisende Management-Herausforderung!? – Momentaufnahme einer faszinierenden und weitreichenden Thematik. In: Die Unternehmung, 52. Jg., Nr. 5/6, 1998, S. 253–270.
- Yin, R. K. (2014): Case Study Research. Design and Methods. 5. Aufl., Thousand Oaks 2014.
- Yoshino, M. Y. & Rangan, U. S. (1995): Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston 1995.
- Zahn, E. (1988): Produktionsstrategie. In: Henzler, H. A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden 1988, S. 515–542.
- Zahn, E. (1996): Kernkompetenzen. In: Kern, W./ Schroder, H.-H. & Weber, J. (Hrsg.): Handbuch der Produktionswirtschaft. 2. Aufl., Stuttgart 1996, S. 883–894.
- Zahra, S. & George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. In: Academy of Management Review, 27. Jg., Nr. 2, 2002, S. 185–203.
- Zanger, C. (2006): Marketing. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Berlin 2006, S. 183–208.
- Zentes, J. (1992): Ost-West Joint Ventures als strategische Allianzen. In: Zentes, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures. Stuttgart 1992, S. 3–23.
- Zentes, J. & Swoboda, B. (1997): Grundbegriffe des Internationalen Managements. Stuttgart 1997.
- Zentes, J./ Swoboda B. & Morschett, D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz. In: Zentes, J./ Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3–34.